რიდერი

ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტი

თამარ ღამბაშიძე

(რიდერი მომზადებულია სილაბუსში მითითებული წიგნებისა და ელექტრონული წყაროების თარგმანის საფუძველზე, მიმდინარეობს მუდმივი განახლება)

2021

თემა 1. ექსტრემალური პროექტის წარმატების არსი

პროექტის არსი და კლასიფიკაცია

წარმოების ორგანიზების საპროექტო ფორმა პასუხია ბიზნესგარემოში არსებულ გამოწვევებზე, რომელთაგან უმთავრესია ცვლილებების ტემპის აჩქარება და შესაბამისად, კომპანიების სურვილი, გაზარდონ მათთან ადაპტირების უნარი. ეს კი მიიღწევა პროექტის უმნიშვნელოვანესი მახასიათებლების ხარჯზე – ყოველი მათგანი არის უნიკალური, იქმნება კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად და მას შემდეგ, რაც მიზანი მიიღწევა, იგი წყვეტს არსებობას. გამომდინარე აქედან, ყოველი პროექტი, იქმნება რა ცალკეული ამოცანის გადასაჭრელად, მაქსიმალურად პასუხობს მის სპეციფიკაციებს. ტრადიციულ ორგანიზაციებში მსგავსი მოქნილობა წარმოუდგენელია ტექნიკური, სუბიექტური თუ სხვა ფაქტორების გამო, ამიტომ კომპანიები უკანასკნელ ხანებში ხშირად მიმართავენ საპროექტო მიდგომას, როგორც ბიზნესის ორგანიზების ფორმას. გარდა ზემოაღნიშნულისა, პროექტს გააჩნია მთელი რიგი თვისებები, რომლითაც ის გამოირჩევა. სრულად ეს მახასიათებლები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: კონკრეტულობა, უნიკალურობა, ორიენტირება მომხმარებლებზე, დროითი შეზღუდვები, არარუტინულობა, რესურსული შეზღუდვები, კომპლექსურობა.

მიუხედავად იმისა, რომ მიმდინარე თავში საუბარი ძირითადად გვექნება პროექტზე, როგორც ცალკეული კომერციული ორგანიზაციების შემადგენელ ერთეულზე, პრაქტიკაში ხშირად გვხვდება დამოუკიდებელი პროექტებიც, თუმცა ჩვენ მათზე არ შევჩერდებით. ზოგადად პროექტის დეფინიცია შემდეგი სახით შეიძლება წარმოვადგინოთ:

პროექტი არის ერთჯერადი, დროით შეზღუდული, მიზანმიმართული ღონისძიებების ერობლიობა, რომელიც კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტისათვის სხვადასხვა კვალიფიკაციის სპეციალისტებისა და რესურსების ურთიერთქმედებას საჭიროებს.

კომერციულ ორგანიზაციებში საპროექტო მიდგომა ძირითადად გამოიყენება ახალი ნაკეთობის, საწარმოო ხაზების თუ ტექნოლოგიების შემუშავების, მსხვილმასშტაბიანი უნიკალური ნაკეთობების დამზადების დროს. სფეროების მიხედვით ბიზნესის ორგანიზების ეს ფორმა სხვადასხვა ვარიაციით განსაკუთრებით მოთხოვნადია ისეთ სწრაფად ცვალებად დარგებში, როგორიც არის მეცნიერებატევადი, ინფორმაციული დარგები, თუმცა ბოლო წლებში საპროექტო მიდგომა სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება.

- **პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ფაზების** რაოდენობა დამოკიდებულია კონკრეტული პროექტის ხასიათზე, მაგრამ ყოველ მათგანს *დამტკიცების გარდა გააჩნია დაწყების, დაგეგმვის, რეალიზაციის და დასრულების ფაზები.* პროექტის ფაზებად დაყოფა მისი კონტროლის საუკეთესო საშუალებაა, რადგან ყოველ მათგანს საკუთარი შედეგი გააჩნია. საწყის ფაზაზე პროექტის თანამშრომლების რიცხვი და დანახარჯები მცირეა, შემდეგ იზრდება და დასრულებისთვის კვლავ მცირდება. უკანასკნელი ფაზის შედეგი ემთხვევა პროექტის საბოლოო შედეგს. ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია პროექტის ფაზების დროზე ადრე დასრულება.
- გარდა პროექტის სასიცოცხლო ციკლისა, აღსანიშნავია **პროექტის მართვის პროცესიც**. ეს უკანასკნელი, პროექტის სასიცოცხლო ციკლის მსგავსად, შედგება ურთიერთდაკავშირებული ქმედებებისგან და ლოგიკური თანმიმდევრობით ვითარდება. პროექტის მართვის პროცესში გამოყოფენ 5 სტადიას, რომელთაგან პირველია *ინიცირება (შემუშავება).* როგორც დასახელება მიუთითებს, ის გვხვდება პროექტის სასიცოცხლო ციკლის პირველი ფაზის დასაწყისში და ამ დროს ხდება პროექტის მიზნების განსაზღვრა, დაფინანსება და სხვა სახის რესურსების დამტკიცება; *დაგეგმვის* დროს ხორციელდება საგეგმო დოკუმენტაციის შედგენა, დგინდება პროექტის მონაწილეები და პირობები. გასათვალისწინებელია, რომ შემდგომი პროცესები - შესრულება, კონტროლი, დახურვა - ასახვას ჰპოვებს დაგეგმვის ფაზაში. დაგეგმვის დროს დგება

ბიუჯეტი, მოქმედებათა გეგმა, განვითარების გეგმა, განისაზღვრება დასაშვები რისკი, ხდება პერსონალის შერჩევა, დანადგარების შესყიდვა და სხვა მსგავსი პროცესები; *შესრულება* ნიშნავს პროექტის გეგმების ამოქმედებას, რაც პროექტის ხელმძღვანელის მიერ რესურსების გეგმის შესაბამისად განაწილებით იწყება. შესრულების სტადიაზე პროექტის რესურსები და დროის დიდი ნაწილი იხარჯება; *კონტროლის* პროცესში თვალყურს ადევნებენ პროექტის შესრულებას და აანალიზებენ ამ პროცესის გეგმისადმი თანხვედრას. შეუსაბამობის შემთხვევაში ტარდება, მაკორექტირებელი ღონისძიებები, რამაც შესაძლოა პროექტის გეგმები და მიზნები შეცვალოს. *დახურვა* - მიზნის მიღწევის შემდეგ პროქტი იხურება, რაც უპირველესად პროექტთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის შეგროვებას და შენახვას ნიშნავს. პროექტის მონაწილეები აანალიზებენ პროექტის გარშემო არსებულ მთელ ინფორმაციას, რათა ყოველივე ეს მსგავს შემთხვევებში გამოიყენონ. დახურვის დროს წყდება პროექტის საჭიროებისთვის დადებული ყველა კონტრაქტი და ხელშეკრულება.

პროექტის მონაწილეები

პროექტების უნიკალურობიდან გამომდინარე, მათი მონაწილეებიც დიდი მრავალფეროვნებით გამოირჩევიან, მაგრამ არსებობს რამდენიმე ძირითადი როლი, რომლებიც ყველა პროექტში სრულდება. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ პროექტის კონკრეტულმა მონაწილემ შეიძლება ქვემოთ მოტანილი რამდენიმე როლი მოირგოს. მაგალითად, დამკვეთი ხშირად ინვესტორადაც გვევლინება, მომხმარებელი შესაძლოა ინიციატორიც იყოს, ინვესტორიც, დამკვეთიც და ა.შ.

- **ინიციატორი** არის პროექტის მონაწილე, რომელსაც ეკუთვნის პროექტის დაწყების იდეა. ინიციატორი შეიძლება პროექტის ნებისმიერი მონაწილე გახდეს. ყველაზე ხშირად ინიციატორებად გვევლინებიან მომხმარებლები,

ინვესტორები და იმ საწარმოს ტოპ-მენეჯერები, სადაც უნდა განხორციელდეს პროექტი.

- **დამკვეთი** დაინტერესებულია პროექტის ძირითადი მიზნის მიღწევით, მისი შედეგით. ის განსაზღვრავს პროექტისადმი ძირითად მოთხოვნებს და ჩარჩოებს, უზრუნველყოფს პროექტის დაფინანსებას, დებს ხელშეკრულებებს პროექტის სხვა მონაწილეებთან
- . **ინვესტორი**, აფინანსებს რა პროექტს, დაინტერესებულია მისი საფინანსო შედეგით. ის სახელშეკრულებო ურთიერთობებს ამყარებს დამკვეთთან, საჭიროებისამებრ ახორციელებს ანგარიშსწორებას პროექტის სხვა მონაწილეებთან.
- **პროექტის ხელმძღვანელი (პროექტის მენეჯერი)** არის პირი, რომელზედაც დელეგირებულია პროექტის მიზნების მიღწევისათვის საჭირო უფლებამოსილებები. ის დამკვეთის წინაშე პასუხისმგებელია პროექტის შედეგის მიღწევაზე. პროექტის ხელმძღვანელი უნდა იყოს ფართო პროფილის სპეციალისტი. მას უნდა გააჩნდეს მართვის, ლიდერობის, კომუნიკაციური, ორგანიზაციული, დროის მართვის, ბიუჯეტის დაგეგმვის, პრობლემის გადაწყვეტის, მოლაპარაკების წარმართვის, გავლენის მოპოვების, ლიდერობის, გუნდის ფორმირების, რესურსების განაწილების უნარები.
- **პროექტის გუნდი** არის პროექტის მიზნების მისაღწევად შეკავშირებულ პროფესიონალთა ერთობლიობა. პროექტის გუნდის პროფესიული შემადგენლობა, წევრთა რაოდენობა და მოვალეობები კონკრეტულ სიტუაციაზეა დამოკიდებული. მისი არსებობის პერიოდი ემთხვევა პროექტის ხანგრძლივობის დროს. როგორც წესი, პროექტის გუნდი თავისი არსით ზეფუნქციური ჯგუფია, ანუ მასში წარმოდგენილია სხვადასხვა პროფილის სპეციალისტები. ხშირად ხდება ისე, რომ პროექტის გუნდი ვერ უზრუნველყოფს საპროექტო გეგმებით გათვალისწინებული ყველა სამუშაოს შესრულებას, ასეთ დროს ურთიერთობა **კონტრაქტორთან** მყარდება. მან შესაძლოა გასწიოს გარკვეული ტიპის მომსახურება, იყოს ამა თუ იმ რესურსის

მიმწოდებელი ან კონსულტანტი. კონტრაქტორი სამართლებრივ ურთიერთობებშია პროექტის ხელმძღვანელობასთან და პასუხს მის წინაშე აგებს. ზოგჯერ თავად კონტრაქტორებიც ვერ უზრუნველყოფენ მასზე დაკისრებული ყველა სამუშაოს შესრულებას. ეს განსაკუთრებით რთული პროექტების შემთხვევაში ხდება და ასეთ დროს მათ შეიძლება ისარგებლონ **სუბკონტრაქტორის** მომსახურებით. ის ხელშეკრულებით არის დაკავშირებული კონტრაქტორთან, პასუხს აგებს მის წინაშე და პროექტის არაპირდაპირ მონაწილედ ითვლება. პროექტის მნიშვნელოვანი მონაწილეა **მომხმარებელი**. ის არის პროექტის შედეგის მყიდველი ან მოსარგებლე. მომხმარებელი მონაწილეობს ან შეიძლება მონაწილეობდეს პროექტთან დაკავშირებულ ბევრ პროცესში თუ საქმიანობაში, მაგალითად, საპროექტო გეგმების შედგენაში, კონტროლში ან პროექტის დასრულებაში.

პროექტების კლასიფიკაცია

საპროექტო მიდგომის მზარდ პოპულარობაზე მიუთითებს ის მრავალფეროვნება, რითაც თანამედროვე პროექტები ხასიათდება. მათი კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ხდება. **უპირველესად აღნიშვნის ღირსია პროექტების კლასიფიკაცია ძირითადი მიზნის მიხედვით**. ამ მხრივ განარჩევენ კომერციულ და არაკომერციულ პროექტებს;

- **ორგანიზაციასთან მიმართებაში** პროექტი შეიძლება იყოს: შიდაორგანიზაციული (რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის შიგნით წამოჭრილი მოთხოვნის დაკმაყოფილებისკენ) და გარეორგანიზაციული (როდესაც პროექტის მომხმარებელი არ არის მოცემული ორგანიზაციის წევრი და ის ძირითადად კომერციულ საწყისებზე ამყარებს ურთიერთობებს მოცემულ ორგანიზაციასთან);

- **ცვლილებების ინტენსივობის მიხედვით** არსებობს ოპერატიული და სტრატეგიული პროექტები. ოპერატიული პროექტები მცირე ან საშუალო ზომისაა და ნაკლებმნიშვნელოვან ამოცანებს ასრულებს. სტრატეგიული პროექტი კი საშუალო ან დიდი მასშტაბით გამოირჩევა და მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევისთვის არის გამიზნული;
- **სიდიდის მიხედვით** განარჩევენ მონოპროექტებს - სხვადასხვა დანიშნულების ცალკეულ პროექტებს; მულტიპროექტებს - კომპლექსურ პროექტებს, რომლებიც შედგება რამდენიმე მონოპროექტისგან და მეგაპროექტებს - ძალიან დიდი მოცულობის პროექტებს, რომლებშიც შესაძლოა მონაწილეობდეს რამდენიმე კომპანია ან სახელმწიფოს სტრუქტურა;
- **საბოლოო პროდუქციის მიხედვით** პროექტი შეიძლება იყოს: ტექნიკური - დაკავშირებული ახალი ტექნოლოგიების შემუშავებასთან, ტექნიკურ სრულყოფასთან ან მოდერნიზაციასთან და ა.შ.; ეკონომიკური, რომლის ძირითადი მიზანია მოგების მაქსიმიზება ან დანახარჯების მინიმიზება. სახელმწიფო სექტორში ეკონომიკური პროექტების მიზანია მაკროეკონომიკური გარდაქმნები; ორგანიზაციული პროექტები ორგანიზაციული სტრუქტურის ან ინფრასტრუქტურული ელემენტების შექმნას ან რეორგანიზაციას უკავშირდება; სოციალური პროექტების ძირითადი მიზანია სოციალური ეფექტის მიღწევა, რაც სოციალური დაცულობის დონის ამაღლებისკენ არის მიმართული; შერეული პროექტები მიზნად კომპლექსური შედეგების მიღწევას ისახავენ.
- **გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით** განარჩევენ ლოკალურ, რეგიონულ და საერთაშორისო პროექტებს; სირთულის მიხედვით არსებობს ტექნიკურად, ორგანიზაციულად და კომპლექსურად რთული ან მარტივი პროექტები. გარდა ზემოაღნიშნულისა, პროექტების კლასიფიკაცია შესაძლოა განხორციელდეს: **ხანგრძლივობის, დარგობრივი კუთვნილების, ფუნქციური მიმართულებისა და სხვა ნიშნების მიხედვით**.

- *პროექტების მართვის დროს გამოყენებული ზოგიერთი დეფინიცია*

- **პროექტის მართვის საბაზო ელემენტებია: სამუშაოები, რესურსები, შედეგები, რისკები.**
- ***სამუშაოები*** *არის პროცესები, რომლის დროსაც გარკვეული რესურსების გამოყენებით მიიღება პროექტის შედეგები.* სამუშაოებს მიეკუთვნება: მატერიალური ობიექტების, ინტელექტუალურ-საინფორმაციო პროდუქციის შექმნასთან, აგრეთვე მმართველობითი ზემოქმედების შემუშავებასა და გადაცემასთან დაკავშირებული საქმიანობა და მატერიალური ობიექტების გადაადგილება.
- ***რესურსები*** *არის იმ მოცემულობათა ერთობლიობა, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოთა შესასრულებლად.* პროექტების მართვის საქმეში გამოყოფენ რესურსების სამ ძირითად ჯგუფს: ადამიანური რესურსები - ხელმძღვანელი და შემსრულებლები, მატერიალური რესურსები - შრომის საშუალებები და შრომის საგნები, საინფორმაციო რესურსები - სხვადასხვა დოკუმენტაცია, მოდელები, ადმინისტრაციული და ტექნოლოგიური ინფორმაცია.
- ***შედეგები*** არის პროდუქცია, რომელიც თავის თავში აერთიანებს ადრე დასახულ მიზნებს. შედეგები შეიძლება იყოს მატერიალური და არამატერიალური; პირდაპირი და ირიბი; შუალედური და საბოლოო.
- გარე და შიდა გარემო პროექტისთვის პერიოდულად იწვევს რისკებს. *რისკების* მართვა ნიშნავს პროექტისა და რისკების ფაქტორების ურთიერთზემოქმედებას ადრე მიღებული გადაწყვეტილებიდან გადახრის შესამცირებლად.
- ყოველი პროექტი იწყება *სამუშაოთა სიის* შედგენით. ჩვეულებრივ, ეს არის პროექტის ძირითადი ამოცანების მოკლე აღწერა, სადაც, ამავე დროს, წარმოდგენილია მათი შესრულებისათვის საჭირო ოპერაციები დაწყებისა და დასრულების თარიღები. ხშირად მასში მითითებულია მოთხოვნები

ბიუჯეტისადმი. პროექტის შემდეგი ელემენტია *დავალება*, რომელიც ასევე შეზღუდულია ვადებით და, როგორც წესი, გაწერილია შემსრულებელთა ერთ ჯგუფზე. საჭიროების შემთხვევაში დავალებები შესაძლოა დაიყოს *ქვედავალებებად. სამუშაოთა ნაკრებს* უწოდებენ იმ ოპერაციათა პაკეტს, რომლებიც გაერთიანებულია ერთიან ჯგუფში და ერთმა ორგანიზაციულმა ქვედანაყოფმა უნდა შეასრულოს. ეს ელემენტი ასევე შედის პროექტის საერთო სტრუქტურაში. მასში წარმოდგენილია იმ ოპერაციათა აღწერა, რომლებიც ამ სამუშაოთა პაკეტით არის გათვალისწინებული. მითითებულია დაწყების და დასრულების ვადები, აგრეთვე საბიუჯეტო მოთხოვნები და ეფექტიანობის კრიტერიუმები. სამუშაოთა პაკეტი იყოფა ეტაპებად, რომელთა მიხედვითაც კონტროლდება მისი შესრულება

ორგანიზაციის როგორც წარმატებას, ისე წარუმატებლობას ყველაზე მეტად განაპირობებს:

სტრატეგია, ორგანიზაციული სტრუქტურა და მთავარი ბიზნეს პროცესები. სწორედ ამ სამი ფაქტორის ერთობლიობა განსაზღვრავს, თუ რამდენად მიზანმიმართული და თანმიმდევრული იქნება ორგანიზაცია მოქმედებებში და რამდენად რაციონალურად გამოიყენებს მის განკარგულებაში არსებულ რესურსებს.

სტრატეგია განსაზრავს, თუ რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ და რატომ, ან რა არ უნდა გააკეთოს და რატომ.

სტრუქტურა განსაზღვრავს, ვინ უნდა გააკეთოს ის, რაც გასაკეთებელია

პროცესები აღწერენ, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს ეს.

შესაბამისად, თუ ორგანიზაციაში ყველაფერი კარგად მიდის, ამ სამი მიმართულებით მიღებული და განხორციელებული გადაწყვეტილებების წვლილი ამაში აუცილებლად დიდი იქნება და თუ რაღაცა ისე არ არის, როგორც უნდა იყოს, ამის უპირველესი მიზეზიც უმჯობესია სწორედ ამ სამი მიმართულებით ვეძებოთ.

პრობლემები ასევე შეიძლება იყოს განპირობებული მოტივაციის არასწორი სისტემებით და/ან კულტურაში გამჯდარი ცუდი ჩვევებით ან არაფორმალური წესებით. თუმცა ამ ორი ფაქტორის გავლენა, საბოლოოდ, მაინც ბევრად უფრო მცირეა, ვიდე სტრატეგიის, სტრუქტურის და აღწერილი თუ აღუწერელი, მაგრამ რეალურად მოქმედი ბიზნეს პროცესების.

რასაკვირველია, ორგანიზაციის როგორც წარმატებაში, ისე წარუმატებლობაში მმართველი გუნდის როლი განუზომლად დიდია, მაგრამ ისინი ყველაზე საპასუხისმგებლო შეცდომებსაც სწორედ ამ სამი მიმართულებით უშვებენ და თუ წარმატებას აღწევენ, იმასაც ამ მიმართულებით მიღებული და განხორციელებული გადაწყვეტილებებით ახერხებენ უპირველესად.

თემა 2

ლიდერული მიღწევები ექსტრემალურ სიტუაციებში

ლიდერობის თვისებები: თანდაყოლილი უნარი და სწავლით მიღებული გამოცდილება

საკითხი, რომელიც ლიდერობას უკავშიდება არის მისი, როგორც ფენომენის წარმომავლობა. ლოგიკურად ჩნდება კითხვა: ადამინები ლიდერებად იბადებიან თუ ლიდერები ხდებიან?

ორივე მოსაზრებას აქვს არსებობის უფლება, რომელიც შეიძლება მრავალი არგუმენტით გავამყაროთ. თეორია “ლიდერების თვისებების შესახებ” 1930-იან წლებში აღმოცენდა. ლიდერის თვისების გამოსავლენად მიმართული კვლევები მოიცავდა ადამიანის ფიზიკურობის, მენტალობისა და სოციალური ასპექტების შესწავლას. ცნობილი მკვლევარის, სტოგდილის მოსაზრებით ლიდერს უნდა ახასიათებდეს საკუთარი თავისადმი რწმენა,

პასუხისმგებლობის გრძნობა, სტრესული სიტუაციების გადალახვის უნარი, თანამშროლებისა და სიტუაციის ფლობის უნარი (Stogdill, M. 335-371). თუ ამ ანალიზს დავეყრდნობით ნებისმიერი პიროვნება, რომელიც ლიდერისათვის დამახასიათებელ თვისებებს ფლობს აუცილებლად უნდა იყოს ლიდერი, რაც რეალობას არ შეესაბამება ხშირ შემთხვევაში. თეორიის უზუსტობა უნდა მომდინარეობდეს იმ რელობიდან რომ, 30-იან წლებში ერთი მხრივ, მეცნიერება ჯერ კიდევ არ ფლობდა ისეთ საშუალებებს, როგორსაც დღეს ფლობს და მეორე მხრივ, კვლევის ობიექტს არ წარმოდგენდნენ ყველა რგოლის ხელმძღვანელები. განსხვავებულ მოსაზრებათა მიუხედავად, შეიძლება შევთანხმდეთ, რომ არსებობს რამდენიმე თვისება, რომელიც ლიდერს უნდა ახასიათებდეს:

- საკუთარ თავში დარწმუნებულობა;
- გონიერება;
- პროფესიული გამოცდილება;
- სხვებზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი
- სანდოობა;
- ამბიცია;

ამ მხრივ საინტერესო იქნებოდა ე.წ. წოდებული ტრანზაქციული და ტრანსფორმაციული ლიდერის თვისებების განსხვავება.

ტრანზაქციული ლიდერის მახასიათებელ თვისებად ძირითადად მოლაპარაკების უნარს მიიჩნევენ, რადგანაც ის ხელქვეითებს სამუშაოს შესრულებას ყოველთვის რაღაცის სანაცვლოდ სთავაზობს და ითანხმებს. ხშირ შემთხვევაში ხელქვეითების ინტერესები გათვალისწინებულია მოლაპარაკებების დროს. შესაბამისად, ხელქვეითებმა იციან, რას მოითხოვენ მათგან და რის სანაცვლოდ. ასეთი მიდგომა შეიძლება თანამდროვე ორგანიზაციების სტილადაც ჩაითვალოს. ამ შემთხვევაში ლიდერი კარგი ორგანიზატორიცაა, რომელიც სასურველი შედეგის მისაღწევად ცდილობს მოტივაცია გაზარდოს ხელქვეითებში. მას შეუძლია დასაქმებულების,

როგორც წახალისება, ასვე დასაჯა კანონით გათვალისწინებულ ფარგლებში. ლიდერობის ასეთ ფორმას ის დადებითი შედეგი აქვს, რომ განსაზღვრულია, როგორც შესასრულებელი სამუშაო, ასევე, ანაზღაურება. შედეგად ლიდერს შეუძლია ადვილად განსაზღვროს ხელქვეითის ქმედებები და ხელქვეითს ზუსტი წაროდგენა აქვს თავის პროფესიულ მომავლაზე. ასეთ შემთხვევაში ვიღებთ ეგრეთ წოდებულ "ჰომოეკონომიკუსს" (Pierre Demeulenaere, 1996). ამ ტერმინს ავსტრიული ეკონომიკის სკოლა დაუპირსპირდა და არ ცნობს, თუმცა ჰყავს ბევრი მომხრე, რომელთაგან თვლასაჩინო წარმომდგენილი იყო მილტონ ფრიდმანი, ჩიკაგოს სკოლის წევრი.

ტრანსფორმაციული ლიდერი, მართალია, ზეგავლენას ახდენს ჯგუფის წევრებზე, მაგარამ მათ საშუალებას აძლევს, თავად გახდნენ ცვლილებების ორგანიზატორები. ტრანსფორმაციული ლიდერობა შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მოსაზრებათა გაზიარების პროცესი, რომელიც მართველობის სხვადასხვა დონეზე იქნება შედეგის მომცემი. ტრანსფორმაციული ლიდერის ერთ-ერთ ძირითად თვისებად შეიძლება მივიჩნიოთ ქარიზმა, რომელსაც ჯგუფის წევრების დასარწმუნებლად იყენებენ. ასეთი ტიპის ლიდერი ყურადღებას ამახვილიებს პოზიტიურ დასასრულზე, რომელსაც განსაკუთრებული სიმძაფრიდ აღწერს მეტაფორებისა და სიმბოლოების გამოყენებით. ტრანსფორმაციული ტიპის ლიდერისათვის დამახასიათებელია ინდივიდუალური მიდგომაც, რაც ზოგჯერ პერსონალური რჩევებისა და მითითებების მიცემით გამოიხატება. ამასთანავე, ის აძლევს საშუალებას კოლეგებს გამოხატონ კრიტიკული შეხედულებები. მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე საუკეთესო მეცნიერის, პეტერ დრუკერის აზრით, ლიდერი არის ადამინი, რომელსაც ჰყავს მიმდევრები (A.WILLIAM COHEN, 2009). ლიდერმა რომ თავისი როლი შეასრულოს, ამისთვის აუცილებელია ჯგუფის მიერ მისი აღიარება. ჯგუფად შეიძლება მოისაზრებოდეს ორი ან ორზე მეტ ადამიანთა ერთობა, რომელთაც

დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში აერთიანებთ საერთო მიზანი და აღიქმებიან როგორც ერთობა (ჩვენ).

ადამიანთა ნებისმიერი ერთობა ვერ შექმნის ჯგუფს. (მაგალითად, რაიმე პროდუქტის შესაძენად არსებული რიგები) ფსიქოლოგები და სოციოლოგები განმარტავენ, რომ ჯგუფი არის სოციალური ფენომენი, რომლის ჩამოყალიბებისას ადამიანებს უნდა აერთიანებდეთ შემდეგი კრიტერიუმები:

- საერთო მიზანი;
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები;
- ურთიერთ ზეგავლენის მოხდენის უნარი;
- ორგანიზაციის შექმნის უნარი: სადაც თითოეულს აქვს თავის როლი;
- სტატუსი და საერთო თამაშის ნორმები;

თითოეული ადამიანი არის სოციალური ჯგუფის ნაწილი, პროფესიული თუ პიროვნული კონტექსტის თვალსაზრისით. მიზნის მისაღწევად ჯგუფის ფუნქციონირებისათვის საჭიროა შესაბამისი სტრატეგიის მოძებნა და ნდობის მოპოვებაშენარჩუნება. ჯგუფი მხოლოდ ინდივიდების ერთობად არ უნდა მოვისაზროთ, ის უნდა განვიხლოთ იმ მთილიანობად, სადაც გაერთიანებულია ინდივიდები და მათი კოლექტიური თანაარსებობის ისტორია. ჯგუფად შეიძლება მოიაზრებოდეს სხადასხვა ტიპის ორგანიზაციები, ასოციაციები, პოლიტიკური გაერთიანებები და სხვა. ნებისმიერი ადამიანის ქმდება, მიუხედავად სტატუსისა დამოკიდებულია მის პიროვნებაზე და იმ გარემო ფაქტორებზე, რომელშიც მას უწევს ყოფნა. თავად პიროვნების გარემოსთან დამოკიდებულებისას ცნობილია ე.წ. “დიდი ხუთიანი”, რომელიც განსაზღვრავს პიროვნების ევოლოციას გარემოსთან მიმართებით.

დიდი ხუთიანი შემდეგი ფაქტორებისაგან შედგება:

1. ემოციური სტაბილურობა (ექსტრემალურ სიტუაციში შესაძლებელი ხდება თითოეული პიროვნების ემოციური სტაბილურობის დადგენა);

2. ექსტავერცია- ადამიანში არის ორი ურთიერთ გამომრიცხავი პოლუსი, როდესაც ისწრაფის საზოგადოებისაკენ და როდესაც განერიდება მას ავტონომიურობის გამო. ე.წ. ინტროვენტი და ექსტრავერტი;

3. გახსნილობა (ზოგი ახალი წესებისაკენ ისწარაფვის და მისი ადვილად მიმღებია, ადამიანთა ნაწილი კონსერვატორია ბუნებით);

4. გარემოს აღქმა (ადამიანთა ერთი ნაწილი მიმდობია და ლამაზად აღიქვამს მოვლენებს, ნაწილი- კრიტიკული, ცინიკოსია);

5. მიხვედრილობა (ადამინთა ნაწილს ადვილად შეუძლია საკუთარი იმპულსების კონტროლი, ნაწილი ადამინებისა მოსაბეზრებელიც ხდება ურთერთობებში);

ჯგუფის დახასიათებისას მნიშვნელოვანია მისი შექმნის მიზეზი, მიზანი, ზომა, არსებობის ხანგრძლივობა და ინდივიდების თავისუფლების ხარისხი. რაც მეტია ჯგუფში შემავალი წევრების რაოდენობა, მით უფრო ნაკლებია წევრთა პირდაპირი ჩართულობა. საერთო მიზნის გამო, სხვადასხვა განათლების, ასაკის, სოციალური წრის წამრომადგენლები ხშირად ერთი ჯგუფის წევრებად მოიაზრებიან, რაც ბუნებრივ შეუთახმებლობას წარმოშობს. ადამიანები ჯგუფის წევრები შეიძლება სხვადასხვა მიზეზის გამო გახდნენ: საერთო დავალების შესრულებისთვის, საერთო ღირებულებების არსებობის გამო, ინფორმაციის გავცლის მიზნით, მატერიალური სიკეთის მიღების მოტივით და სხვა. ლუმანის “სისტემათა თეორიის” (Systèmes sociaux, 2011: 570). ახსნისას ბიოლოგიიდან აღებულია აქვს “თვით შექმნის “, ავტო კრეაციის ცნება. იგი სოციალურ სიტემას აღწერს, როგორც ცოცხალ ორგანიზმს, რომელსაც არა მარტო შეუძლია გარემო პირობებთან ადაპტაცია, არამედ შიგნითვე წარმოშობს ისეთ ელემენტებს, რომელიც დროის მოცემული მომენტისთვის არის საჭირო. მისთვის ჯგუფი არა მხოლოდ სხვადასხვა ელემენტთა ერთობლიობაა, არამედ ურთიერთობათა ერთობლიობა. ჯგუფის განწყობა დამოკიდებულია ფუნქციურ და ემოციურ ფაქტორებზე. ლიდერი შეიძლება შეირჩეს ფორმალურ თუ არაფორმალურ დონეზე. ფორმალურში

იგულისხმება პიროვნებისათვის ლიდერის (ხელმძღვანელის) სტატუსის მინიჭება, არაფორმალურ დონეზე- ჯგუფის წევრებს შორის ლიდერის გამორჩევა, რომელსაც უმრავლესობა აღიარებს.

თითოეულ ჯფუფს აქვს თავისი ისტორია, რომელიც ხუთ ძირითად სტადიას გადის:

1. შეხვედრა-გაცნობა; პირველ ეტაპზე ეწყობა წევრთა გაცნობითი შეხვედრა, მიმდინარეობს დაკვირვება, თანაარსებობისათვის მომზადება, შეხედულებების ჩამოყალიბება.

2. პოზიციების დაკავება; მეორე ეტაპზე ხდება “რეალური სახის გამოჩენა” და როლების გადანაწილება. შესაბამისად, იბადება შეჯიბრობითობის და კონკურენციის განცდა ჯგუფის წევრთა შორის. ამ ეტაპზევე იკვეთება დომინანტი და დაქვემდებარებული პირები.

3. მოქმედების დასაწყისი; იკვეთება ჯგუფის ღირებულებები, წევრთა როლები და ხდება მობილიზაცია, ჯგუფის, როგორც ერთი ორგანიზმის ფუნქციონირებისათვის.

4. დაძაბულობის ეტაპი; ერთსახოვნება ჯგუფის წევრებს შორის დიდხანს არ გრძლედება და იწყება ინდივიდუალიზმის გამოვლინება. მათ უკვე აქვთ მოთხოვნილება რომ ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდნენ. შესაძლებელია, გამოიკვეთოს ახალი ლიდერები და შეიქმნას “ქვე ჯგუფები”, კლანები.

5. რეგულარიზაცია; მოლაპრაკების გზით ჯგუფის ხელმძღვანელები ცდილობენ პრობლემების გადაჭრას და საერთო მოსაზრებათა წინა პლანზე წამოწევას.

თუ მოლაპრაკებები დადებითი შედეგით ვერ დამთავრდა, შეიძლება მივიღოთ ამ სამი ვერსიდან ერთ-ერთი: ჯგუფი გაქრეს; დანაწევრდეს ან ერთერთმა ქვე ჯგუფმა გააგრძელოს მართვა. ასეთ დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ლიდერის გამოცდილებას, მის პიროვნებასა და თვით ხასიათსაც. ადამიანის ხასიათი მეხსიერების ერთგვარ ფორმად მიაჩნიათ ზოგიერთ

მეცნიერს. მეხსიერება მოიცავს მთელ განვლილი ცხოვრებასაც (წარსული). ნობელის პრემიის ლაურიატის როჯერ სპრეის კვლევებმა, ცხადყო, რომ ადამიანის ტვინის მარცხენა და მარჯვენა ნახევარსფერო სხვადასხვა ფუნქციის შემსრულებელია (Colwyn B. Trevarthern, 2002). მარცხენა სფერო სემანტიკური, ფონეტიკური და ლოგიკური აღქმის და ახსნის სფეროა, მარჯვენა-ემოციური, სივრცული, ინტერპერსონალური.

კანადის ცნობილი ლიდერების სკოლაში „ ლიდერობა საზღვრებს გარეშე" არსებობს სპეციალური პროგრამები სახელწოდებით "პოტენციური ლიდერად გადარქმნა – ლიდერის გონება", რომელიც ადამიანის (ლიდერის) გონებას ეხმარება სტრესის დაძლევაში და არსებული რეალობიდან საუკეთესო გამოსავლის პოვნაში.

ამ სკოლის წარმომადგნელები განსაკუთრებით სამ თვისებას გამოყოფენ:

ინტუიციას,

კრეატიულობას

ბრძოლისუნარიანობას.

ლიდერობის ფენომენს, როგორც ერთი პიროვნებისთვის მახასიათებელ უნარს, მოწინააღმდეგეები გამოუჩნდა. მათი მოსაზრებით, ერთ პიროვნებაში ლიდერის დანახვა არარეალურ მოლოდინს აჩენს, რასაც არასასურველ შედეგებამდე მიჰყავს სოციუმი. საზოგადოება, ის ორგანიზაციის სახით იქნება წარმოდგენილი, თუ სხვა სოციალური წრით, არ უნდა ელოდებოდეს "გადამრჩენ გმირს" მეტიც, ყველამ უნდა შესძლოს პასუხიმგებლობის აღება. შესაბამისად, მკვლევართა დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ ადამიანებმა, უნდა შეძლონ ლიდერული თვისებების დახვეწა საკუთარ თავში და ამ ნიჭის განვითარება. არ არსებობს ლიდერობის უნივერსალური მოდელი. თითოეული ორგანიზაცია (საჯარო თუ კერძო) მისთვის შესაფერის ლიდერს ირჩევს. ასევე შესაძლებელია სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვა ლიდერის შერჩევა. ლიდერი არა მხოლოდ მიმართულებას უნდა უჩვენებდეს ჯგუფს, არამედ ახალი გარემოებათა ადაპტაციაშიც უნდა ეხმარებოდეს ორგანიზაციის

წევრებს. მიშელ გროზიე,ს და ფრედიბერგის "სტრატეგიული ანალიზის" თანახმად, ორგანიზაციული ქცევებზე საუბრისას მხოლოდ სისტემებზე და გარე თუ შინაგან ფაქტორებზე არ უნდა გაკეთდეს კონცენტრაცია, არამედ ორგანიზაციის წევრთა მოქმედების ინდივიდუალურ სტარტეგიას უნდა დაეთმოს დიდი ყურადღება. მათივე ანალიზის საფუძველზე, ინდივიდუალური სტრატეგია მჟღავნდება ინდივიდების მოქმედებაში და ამ მოქმედებათა რეგულარულ განმეორებაში (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). შესაბამისად, ლიდერობა და მისი ფენომენი განყენებულად არ უნდა იყოს განხილული. მას უნდა შევხედოთ როგორც სოციუმის ერთ ერთ მამოძრავებელ ფაქტორს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორივე მოსაზრებას თავისი მიმდევრები ჰყავს ლოგიკურად ჩამოყალიბელული არგუმენტებით. მათთვის ვისთვის ლიდერობა თანდაყოლილი ნიჭია, კარგი მენეჯერი ლიდერი ვერასდროს გახდება. ლიდერს კი თავისათავად შეუძლია იყოს 26 მენეჯერიც. მეორე ვერსიის მომხრეებისთვის მენეჯერს ყოველთვის აქვს შესაძლებლობა გახდეს კარგი ლიდერიც. ლიდერისა და მენეჯერის ფენომენი ერთამანეთთან არ უნდა გავაიგივოთ.

ლიდერს ხშირად გამოიყენებენ ხელმძღვანელის სინონიმად, მაგრამ მათ აქვთ ერთი ძირითადი განმასხვავებელი. ხელმძღვენლობის გარდა ლიდერს უნდა ჰქონდეს ზეგავლენის მოხდენის უნარი. ლიდერად ჩამოყალიბება არის პასუხიმგებლობის აღება დასახული მიზნის განსახორციელებლად. შესაძლებელია, გამონაკლის შემთხვევებში, მენეჯერი კარგი ლიდერიც გამოდგეს და პირიქით. მენეჯერის ძირითად ფუნქციას წესრიგისა და ერთიანობის შენარჩუნება წარმოადგენს, ის მთლიანად მართავს ორგანიზაციას, მაშინ, როცა ლიდერი ცვლილებებზე არის ორიენტირებული. კონკურენტულ გარემოში, რაც მეტია ცვლილების საჭიროება, მით უფრო მეტად ხდება ლიდერობის საკითხის წინ წამოწევა. ლიდერობა განსხვავდება მენეჯერობისაგან, მაგარამ ორივე საჭიროა ეკონომიკურ გარემოში მიზნის მისაღწევად. მენეჯმენტი იწყება დაგეგმვით და ბიუჯეტის განსაზღვრით,

ლიდერობაცვლილებების განხორიცლების მიზნით, მიმართულების და შესაბამისი სტარტეგიების არჩევით. როდესაც ვუპირისპირებთ ერთმანეთს ლიდერს და მენჯერის პიროვნულ თვისებებს ვხედავთ, რომ მენეჯერი ორგანიზაციული საკითხებისა და პრობლემის მოაგვარებით არის დაკავებული. მას არ მოეთხოვება გმირობა და ორატორობა. რაც შეეხება ლიდერების ფორმაციას და შერჩევის პრინციპებს ლოგიკურ ახსნასთან ერთად სიტუაციურ შემთხვევითობასთანაც გვაქვს ხოლმე ხშირად კავშირი. მენეჯერების დამოკიდებულება დასახული მიზნებისკენ არაპეროსნალურია. საწარმოებში, სადაც ნაყოფიერი გარემოა წარმატებული მენეჯერების ჩამოსაყალიბებლად, შეიძლება ვერ განვითარდნენ ლიდერები. ორგანიზაციაში ლიდერი უმეტესწილად სათავეში მდგომნი წარმოგვიდგენია, მაგრამ რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო აქტუალურია საკითხი სხვადასხვა ერთეულებად მისი დაყოფისა და შესაბამისად რამდენიმე ლიდერი-მენეჯერის არსებობისა.

წარუმეტებლობის მიზეზები

დარტმუთის კოლეჯთან არსებული ბიზნესსკოლის სტივენ როტის სახელობის მენეჯმენტის კათედრის პროფესორმა სიდნი ფინკელშტეინმა 8 წლის წინ გამოაქვეყნა ნაშრომი სახელწოდებით „რატომ განიცდიან მარცხს გონიერი მენეჯერები".

ნაშრომში ის აღწერს კვლევას, რომელიც ეხება წარსულში წარმატებული 50 კომპანიის მიერ (Enron, Tyco, WorldCom, Rubbermaid, Schwinn და სხვ. - განცდილი მარცხის მიზეზებს. ირკვევა, რომ ამ კომპანიების ხელმძღვანელებს შვიდი ჩვევა აერთიანებს. ფინკელშტეინი მათ განსაკუთრებით **წარუმატებელ აღმასრულებელთა შვიდ ჩვევას უწოდებს.**

ეს ჩვევები ამჟამად ისეთი წარუმატებელი კომპანიების ლიდერებსაც ახასიათებს, როგორიცაა, მაგალითად, Research In Motion (RIMM). ჯერჯერობით დაუმარცხებელი კომპანიებისათვის, როგორიცაა Apple (AAPL),

Google (GOOG) და Amazon.com (AMZN), ეს გამაფრთხილებელი სიგნალი უნდა იყოს. გთავაზობთ ფინკელშტეინის 2004 წლის სტატიაში აღწერილ ამ ჩვევებს:

ჩვევა №1: ისინი საკუთარ თავსა და კომპანიას არსებულ გარემოში დომინანტურად აღიქვამენ.

შესაძლოა ეს ჩვევა ყველაზე მზაკვრული იყოს, რადგანაც ის, ერთი შეხედვით, საკმაოდ სასურველია. განა არ უნდა ილტვოდეს კომპანია საკუთარ ბიზნესგარემოში დომინირებისაკენ, ბაზრის მომავლის განსაზღვრისა და მისი ტემპის კარნახისაკენ? რაღა თქმა უნდა, პასუხი დადებითია, თუმცა სწორედ აქ არის დაგებული მახე. წარმატებულებისაგან განსხვავებით, წარუმატებელ ლიდერებს, რომლებიც საკუთარ დომინანტურ პოზიციას ეჭვქვეშ არასდროს აყენებენ, ავიწყდებათ, რომ მათი ბედი ცვალებად გარემოებებზეა დამოკიდებული. ისინი გადაჭარბებით აფასებენ საკუთარ შესაძლებლობებს მოვლენათა კონტროლის თვალსაზრისით და სათანადოდ ვერ აღიქვამენ შემთხვევითობისა და გარემოებების როლს მათ წარმატებაში.

ხელმძღვანელი, რომლიც ამ რწმენის მსხვერპლი ხდება, პიროვნული ლიდერობის ილუზიის ტყვეობაშია: საავტორო ფილმის რეჟისორის მსგავსად, იგი თავს საკუთარი კომპანიის ავტორად აღიქვამს და მიაჩნია, რომ დანარჩენი თანამშრომლები მხოლოდ მისი პირადი ხედვის განსახორციელებლად არსებობენ. ელექტრონიკის სფეროში მიღწეულმა დიდმა წარმატებამ Samsung-ის CEO (გენერალური აღმასრულებელი დირექტორი) კუნ-ჰი ლი დაარწმუნა, რომ იმავეს გამეორებას საავტომობილო სფეროშიც შეძლებდა. მან უკვე გაჯერებულ საავტომობილო ბაზარზე $5-მილიარდიანი ინვესტიცია განახორციელა. მიზეზი კი ისაა, რომ არანაირი ბიზნესგათვლა არ არსებობდა, ლის უბრალოდ უყვარდა ავტომობილები და ამ ბიზნესში მუშაობაზე ოცნებობდა.

გამაფრთხილებელი სიგნალი №1: პატივისცემის ნაკლებობა

ჩვევა №2: ისინი საკუთარ თავს იმდენად აიგივებენ კომპანიასთან, რომ იშლება ზღვარი მათ პირად და კორპორაციულ ინტერესებს შორის.

პირველის მსგავსად, ესეც უწყინარ და, შესაძლოა, სასარგებლო ჩვევადაც კი მოგვეჩვენოს. ჩვენ გვსურს, რომ ბიზნესლიდერები ბოლომდე თავდადებული იყვნენ საკუთარი კომპანიებისათვის და მათი ინტერესები მჭიდროდ იყოს დაკავშირებული კომპანიის ინტერესებთან. თუმცა ღრმად ჩაძიების შემდეგ აღმოვაჩენთ, რომ წარუმატებელი მენეჯერები კომპანიასთან საკუთარ თავს არათუ არასაკმარისად, არამედ ზედმეტადაც აიგივებდნენ; იმის მაგივრად, რომ კომპანიას ისე მისდგომოდნენ, როგორც გასავითარებელ პროექტს, ისინი მას საკუთარ გაგრძელებად აღიქვამდნენ. ასე ყალიბდება „პირადი იმპერიის" მენტალიტეტი.

ასეთი ხელმძღვანელები კომპანიებს პირადი ამბიციების დასაკმაყოფილებლად იყენებენ. მსგავსი მენეჯერების ყველაზე სახიფათო ჩვევაა კომპანიის ფულადი სახსრების პირადი მიზნებისათვის გამოყენება. წარმატებული და შთამბეჭდავი მიღწევების მქონე ხელმძღვანელებს მიაჩნიათ, რომ მათ მიერ კომპანიისათვის მოტანილ დიდ მოგებასთან შედარებით, საკუთარი მიზნებისათვის გაწეული ნებისმიერი დანახარჯი უმნიშვნელოა. სწორედ ასეთი არასწორი ლოგიკით უნდა აიხსნას Tyco-ს გენერალური დირექტორის, დენის კოზლოვსკის ქმედებები, რომელსაც თავისი კომპანიით სიამაყე სულაც არ უშლიდა ხელს საკუთარი უზომო მფლანგველობითაც ეამაყა; როგორც ჩანს, ეს ორი გრძნობა ერთმანეთს აძლიერებდა - სწორედ ამით აიხსნება ის ფაქტი, რომ მას შეეძლო გულწრფელად ელაპარაკა ეთიკაზე იმ დროს, როდესაც კომპანიის კუთვნილ თანხებს პირადი მიზნებისათვის იყენებდა. დღევანდელ სამყაროში მსხვილი კორპორაციის გენერალური დირექტორის როლი წააგავს საკუთარი სახელმწიფოს ბედის განმკარგავი მეფის ძალაუფლებას, ეს კი ძალიან სახიფათო პარალელია.

გამაფრთხილებელი ნიშანი № 2: პიროვნული თვისებების პრობლემა

ჩვევა №3: მათ სჯერათ, რომ ყველა შეკითხვაზე აქვთ პასუხი.

გთავაზობთ კომპეტენტური აღმასრულებლის იდეალურ იმიჯს, როგორსაც ათწლეულების მანძილზე გვასწავლიდნენ: დინამიკური ლიდერი, რომელიც ერთ წუთში უამრავ გადაწყვეტილებას იღებს, ერთდროულად უმკლავდება კრიზისთა მთელ წყებას და წამებში აფასებს სიტუაციას, რომელიც სხვებისათვის ხანგრძლივი თავსატეხია. ამ დახასიათების პრობლემა მისი სიყალბეა. კატეგორიული და ურყევი ლიდერები, როგორც წესი, საკითხებს ისე სწრაფად წყვეტენ, რომ შედეგების გააზრების დრო არ რჩებათ. ამასთან ერთად, რადგანაც ასეთ ლიდერებს სწამთ, რომ ყველაფერზე აქვთ პასუხი, გადაწყვეტის ახალი გზების მოძიებაზე არც კი ფიქრობენ.

Rubbermaid-ის გენერალურ აღმასრულებელს, ვოლფგანგ შმიტს, ძალიან მოსწონდა იმის დემონსტრირება, თუ როგორ აგვარებდა რთულ პრობლემებს თვალის დახამხამებაში. მისი ყოფილი კოლეგა იხსენებს: „ შმიტის დროს კომპანიაში გავრცელებული იყო ხუმრობა: „ვოლფმა ყველაფრის შესახებ ყველაფერი იცის". ერთ-ერთი დისკუსიის დროს, როდესაც ევროპული კომპანიის განსაკუთრებით რთული შესყიდვის თემაზე ვმსჯელობდით, ვოლფმა სხვათა აზრის მოსმენის გარეშე განაცხადა: „აი, ჩვენ რას გავაკეთებთ" .ლიდერები, რომლებმაც იციან პასუხი ყველა კითხვაზე, სხვის აზრს არ ითვალისწინებენ. როდესაც თქვენს კომპანიას ან ორგანიზაციას ამგვარი პიროვნება უდგას სათავეში, არაფერი დაგრჩენიათ გარდა იმედისა, რომ მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სწორი აღმოჩნდება. Rubbermaid-ში ასე არ მოხდა. კომპანია, რომელიც 1993 წელს Fortune-ის მიხედვით ამერიკის ყველაზე პატივსაცემ კომპანიად იყო მიჩნეული, რამდენიმე წელიწადში Newell-ის კონგლომერატმა შეისყიდა.

გამაფრთხილებელი სიგნალი №3: ლიდერი მიმდევრების გარეშე

ჩვევა №4: ისინი თავიდან იშორებენ უკლებლივ ყველას, ვინც მათ აზრს არ იზიარებს.

გენერალური აღმასრულებლებს, რომელთა აზრითაც მათი სამუშაოს ძირითად მიზანს საკუთარ ხედვაში რწმენის შთაბერვა წარმოადგენს, მიაჩნიათ, რომ მათ უნდა აიძულონ ყველა თანამშრომელი, ეს ხედვა გაითავისონ. მენეჯერები, რომლებიც ყოყმანობენ, არჩევნის წინაშე დგებიან: იმოქმედონ გეგმის მიხედვით ან დატოვონ კომპანია.

ამ მიდგომის პრობლემა ის არის, რომ იგი არა მარტო უსარგებლო, არამედ ზიანის მომტანიცაა. გენერალურმა აღმასრულებლებმა უნდა გაიაზრონ, რომ მათი ხედვის წარმატებით განხორციელებისათვის სრულიადაც არ არის საჭირო, რომ ყველამ ერთხმად აიტაცოს ის; მეტიც, განსხვავებული და კონტრასტული აზრების ჩახშობით დესტრუქციული ხელმძღვანელები ისპობენ პრობლემების დანახვისა და გამოსწორების საუკეთესო შესაძლებლობას. როდესაც გენერალური აღმასრულებლები აზრთა სხვადასხვაობის შეზღუდვას ცდილობენ, ამით ხშირად მის იატაკქვეშეთში გადასვლას უწყობენ ხელს; ასეთ დროს მთელი ორგანიზაცია არასწორი კურსით იწყებს სვლას. Mattel-ის აღმასრულებელი ჯილ ბარადი დაუყოვნებლივ ათავისუფლებდა თანამდებობიდან უფროს მენეჯერებს, რომელთა თვალსაზრისიც მის ხედვას არ ემთხვეოდა. შმიტმა Rubbermaid-ში ისეთი დაძაბული ატმოსფერო შექმნა, რომ ხშირად თანამდებობიდან გათავისუფლება საჭიროც კი არ იყო-როდესაც ახალი აღმასრულებელი მენეჯერები აცნობიერებდნენ, რომ გენერალური აღმასრულებლის მხარდაჭერას ვერ მოიპოვებდნენ, მაშინვე საკუთარი ნებით ტოვებდნენ დაკავებულ თანამდებობებს. საბოლოოდ მსგავსი ტიპის ხელმძღვანელებს მთელი კოლექტივი საკუთარ აზრზე გადაჰყვთ, თუმცა როდესაც ასეთი ორგანიზაცია უფსკრულისაკენ მიექანება, რჩევის მიმცემი აღარავინაა დარჩენილი.

გამაფრთხილებელი სიგნალი №4: აღმასრულებელთა გადინება

ჩვევა №5: ისინი კომპანიის იმიჯით შეპყრობილი ჩინებული ორატორები არიან.

თქვენ იცნობთ ამ ტიპის ხელმძღვანელებს: მნიშვნელოვანი აღმასრულებლები, რომლებიც ყოველთვის ყურადღების ცენტრში არიან. პრობლემა ისაა, რომ მედიაისტერიისა და ქება-დიდების პარალელურად, ამ ლიდერების მმართველობითი საქმიანობა ზედაპირული და არაეფექტიანი ხდება. ხშირად რეალური მიღწევების მოპოვების ნაცვლად ისინი მხოლოდ წარმოსახვითი მიღწევებით კმაყოფილდებიან.

მედიის ამ ფავორიტების უკან აღმასრულებლის ცხოვრების მარტივი წესი დგას: გენერალური აღმასრულებლები მედიის ფართომასშტაბიან ყურადღებას ვერ მოიპოვებენ, თუ საზოგადოებრივ ურთიერთობებზე სათანადო ენერგიას არ დახარჯავენ. როდესაც ხელმძღვანელები შეპყრობილი არიან საკუთარი იმიჯით, სამსახურებრივი დეტალებისათვის ცოტა დრო რჩებათ. Tyco-ს გენერალური აღმასრულებელი დირექტორი დენის კოზლოვსკი ხანდახან წარმოუდგენლად უმნიშვნელო საკითხებში ერეოდა, ამ დროს კი კომპანიის ყოველდღიური ოპერაციები უყურადღებოდ ჰქონდა მიტოვებული.

და კიდევ ერთი გაუმართლებელი ხრიკი: როდესაც გენერალური აღმასრულებლები კომპანიის იმიჯს უმთავრეს პრიორიტეტად აქცევენ, ხშირად ამ იმიჯის ასამაღლებლად ფინანსური ანგარიშების წარდგენის პრაქტიკას მიმართავენ. იმის მაგივრად, რომ ფინანსური ანგარიშები კონტროლის მექანიზმად გამოიყენონ, ისინი მათ საზოგადოებრივი აზრის ფორმირების ხერხად აქცევენ. Enron-ის ხელმძღვანელ ჯეფრი სკილინგისა და Tyco-ს ხელმძღვანელ კოზლოვსკის კრეატიული ბუღალტერია სხვა არაფერია, თუ არა მცდელობა კომპანიის იმიჯის ისეთი სახით წარდგენისა, რომ საზოგადოება მოტყუვდეს. მათი აზრით, კომპანიის ნებისმიერი საქმიანობა საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებას უნდა უკავშირდებოდეს.

გამაფრთხილებელი სიგნალი №5: ყურადღების მიპყრობის გადაჭარბებული მცდელობა

ჩვევა №6: ისინი წინააღმდეგობებს სათანადოდ არ აფასებენ.

გენერალური აღმასრულებლის თანამდებობის ერთ-ერთი ხიბლი საკუთარი ხედვის განხორციელების შესაძლებლობაა. თუმცა როდესაც ხელმძღვანელი პირები მეტისმეტად არიან ამ ხედვით გატაცებული, სათანადოდ ვერ აფასებენ მიზნისაკენ მიმავალ გზაზე წარმოქმნილ სირთულეებს. როდესაც აღმოჩნდება, რომ დაბრკოლებები, რომლებსაც მანამდე დიდ ყურადღებას არ აქცევდნენ, გაცილებით სერიოზულია, ვიდრე ეგონათ, ასეთი ტიპის აღმასრულებლები უკვე იმ ფაქტის წინაშე დგებიან, რომ კომპანია უფსკრულისკენ მიექანება. მაგალითად, იმ დროს, როდესაც Webvan-ის ძირითადი ბიზნესი საგრძნობი წაგებით მუშაობდა, მისი გენერალური აღმასრულებელი ჯორჯ შაჰიინი კომპანიის საქმიანობის სწრაფი ტემპებით გაფართოებით იყო დაკავებული.

რატომ არ ცდილობენ გენერალური აღმასრულებლები არჩეული კურსის გადახედვას ან თუნდაც მცირე პაუზის გაკეთებას, სანამ ცხადი არ გახდება, წარმატებულია თუ არა მათი პოლიტიკა? ზოგიერთისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რომ მათი ნებისმიერი გადაწყვეტილება მართებული აღმოჩნდეს, რადგან, თუ შეცდომას აღიარებენ, შესაძლოა მათი პოზიცია, როგორც გენერალური აღმასრულებლისა, დასუსტდეს. როგორც კი ხელმძღვანელი შეცდომას აღიარებს, ყოველთვის გამოჩნდებიან ადამიანები, რომლებიც თანამდებობისადმი მისი შესაბამისობის საკითხს დასვამენ.

ასეთი არარეალურად მაღალი მოლოდინის პირობებში, აღმასრულებლებისათვის ძალიან რთულია ერთხელ არჩეულ კურსზე უარის თქმა, რაც ბუნებრივად აძლიერებს აღებული კურსის მიმართულებით განხორციელებულ აქტივობებს. ეს ნათელს ხდის, რატომ აგრძელებდნენ Iridium-ისა და Motorola (MMI)-ს ლიდერები მილიარდობით დოლარის ინვესტირებას სატელიტების გასაშვებად მას შემდეგაც კი, რაც დედამიწაზე ბაზირებული მობილური სადგურების უპირატესობა აშკარა გახდა.

გამაფრთხილებელი სიგნალი №6: ზედმეტი აჟიოტაჟი

ჩვევა №7: ისინი ჯიუტად ეყრდნობიან იმ მიდგომებს, რომლებმაც წარსულში მათი წარმატება უზრუნველყო.

წარუმატებლობის გზაზე მდგომი მრავალი გენერალური აღმასრულებელი უფრო მეტად აჩქარებს კომპანიის დაღმასვლას, როდესაც უკვე ნაცად მეთოდებს მიმართავს. ცდილობენ რა მაქსიმალურად გამოიყენონ ის, რასაც საკუთარ ძლიერ მხარეებად მიიჩნევენ, ისინი სტატიკურ ბიზნესმოდელს ებღაუჭებიან. ასეთი მენეჯერები დაჟინებით მოითხოვენ პროდუქტების იმ ბაზრებზე გატანას, რომლებიც აღარ არსებობს, ან მხედველობაში არ იღებენ ინოვაციებს, გარდა ისეთებისა, რომლებიც წარსულში მოგებიანი აღმოჩნდა. იმის მაგივრად, რომ ახალ გარემოებებზე მოსარგებად ალტერნატივების ფართო სპექტრი განიხილონ, ისინი ერთადერთ ორიენტირად საკუთარ კარიერას ცნობენ და აკეთებენ იმას, რამაც წარსულში წარმატება მოიტანა. მაგალითად, Mattel-ში მოღვაწეობისას ჯილ ბარადი ახალი საგანმანათლებლო პროგრამის პოპულარიზაციას ცდილობდა იმ მეთოდებით, რომლებიც წარსულში წარმატებით გამოიყენა „ბარბის" თოჯინების შემთხვევაში. მან არ გაითვალისწინა, რომ პროგრამული უზრუნველყოფისა და თოჯინებს გავრცელებისა და მოხმარების თავისებურებები სრულიად განსხვავებულია.

ამ ჩვევის მსხვერპლ ხელმძღვანელთა უმრავლესობის კარიერაში არსებობდა „გადამწყვეტი მომენტი" - ანუ ამა თუ იმ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების ან პოლიტიკის არჩევა, რამაც მათი დიდი წარმატება, პოპულარობა და კარიერული წინსვლა განაპირობა. პრობლემა ისაა, რომ ასეთი ადამიანები მსხვილი კომპანიის გენერალური აღმასრულებლის პოზიციაზე აღმოჩენისას საკუთარ „გადამწყვეტ მომენტს" ახალ კომპანიაში ნერგავენ მიუხედავად იმისა, შეესაბამება თუ არა ის მოცემულ სიტუაციას.

გამაფრთხილებელი სიგნალი №7: წარსული წარმატებების მუდმივი გახსენება

თამა 3. პროექტის მონაწილეთა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის პრინციპები, ფასეულობები და მიღწევები

ნებისმიერ საზოგადოებაში, დამსაქმებლებს დიდი ეკონომიკური და არა ეკონომიკური გავლენა აქვთ საზოგადოებაზე. გადახდილი ხელფასებისა და გადასახადების ჯამური ოდენობიდან გამომდინარე დამსაქმებლები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებენ გარშემო მყოფი თემების ეკონომიკურ სიჯანსაღეზე.

დასაქმებულთა უმეტესობა დროის უმეტეს ნაწილს სამსახურში ატარებს. სამუშაო გარემოს დიდი მნიშვნელობა აქვს ცხოვრების ხარისხისათვის, ადამიანის ჯანმრთელობისა და ოჯახური ცხოვრებისათვის. დამსაქმებლები ტრენინგებისა და სამუშაო გამოცდილების ამაღლებით ზრდიან სამუშაო ძალის მოქნილობასა და შესაძლებლობებს, ასვე ხელს უწყობენ ადამიანების პიროვნულ განვითარებას.

ინდივიდის სიცოცხლე დამოკიდებულია დამსაქმებლებზე, რომლებიც თავის მხრივ დამოკიდებულნი არიან საკუთარ წარმატებაზე. რიგ შემთხვევაში მიუხედავად კომპანიის ზომისა, ადამიანები განასხვავებენ მომგებიანობის, პროდუქტიულობის და კონკურენტულობის უპირატესობას. ყველა ბიზნესს აქვს ინტერესი გახდეს დამსაქმებელი რომელზეც აკეთებენ არჩევანს და ამით მიიზიდოს ყველაზე ერთგული და ნიჭიერი კადრები.

კომპანიების ერთ ერთი უდიდესი გამოწვევა კვალიფიციური კადრების მოზიდვა და შენარჩუნებაა. საქართველოში, რომელიც ტრადიციულად ადამიანური რესურსებით იყო ცნობილი, ადექვატური, განათლებული სამუშაო ძალის მოძებნა რიგით მეოთხე (თხუთმეტიდან) პრობლემატური

ფაქტორია ბიზნესის კეთებისათვის, 2009 წლიდან დაწყებული ფინანსური და პოლიტიკური არასტაბილურობის შემდეგ.[1] არსებობს აზრი რომ საქართველოს ადამიანური რესურსების ბაზა „მეტად განათლებული და ნაკლებად დასაქმებულია", განსხვავება უნარებზე მოთხოვნასა და მათ მიწოდებას შორის მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობაა ბიზნესისა და დასაქმებისთვის. ქვემოთ მოცემულია გარკვეული ზომები ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარებისთვის:

- ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) პროფესიონალური სისტემის შემუშავება კომპანიაში
- მთელი ცხოვრება სწავლის ხელშეწყობა
- ხარისხიანი სამუშაო გარემო
- გამჭვირვალობა და ინფორმაციის გავრცელების გაუმჯობესება ორგანიზაციაში
- მოქნილი ბალანსი სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის
- მრავალფეროვანი დასაქმებულები და თანაბარი შესაძლებლობები მათთვის
- თანაბარი ანაზღაურება და კარიერული პერსპექტივები ქალებისათვის
- ჯანსაღი და უსაფრთხო სამუშაო ადგილი
- დასაქმების გონივრული სისტემა
- შეზღუდული უნარის მქონე პირების დასაქმება და მათთვის სათანადო პირობების შექმნა
- კონსულტაციები და თანამშრომლობა დასაქმებულთა წარმომადგენლებთან
- არაფორმალური სამუშაოს მიუღებლობა
- დასაქმებულთა კარიერული განვითარების ხელშეწყობა

- თანამშრომლობა საგანმანათლებლო ინსტიტუტებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, კურსდამთავრებულთა უნარების გაუმჯობესების და მათი საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით.

ახალი გარემოებები ბაზარზე

დამსაქმებლები აცნობიერებენ, რომ შრომის ბაზარი შეიცვალა და იცვლება საქართველოში. გამოწვევები ძალიან სერიოზულია:

- **შრომის კოდექსი** - 2006 წელს მთავრობამ მიიღო ახალი შრომის კოდექსი, რათა შრომითი რეგულაციები უფრო მიმზიდველი გაეხადა ინვესტორებისთვის. ახალი კოდექსი ექსპერტებმა შეაფასეს როგორც მსოფლიოში ერთ ერთი ყველაზე ლიბერალური კანონი. აღნიშნულმა მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ქვეყანაში ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესებას, თუმცა დასაქმება, ადამიანური რესურსები და მათი კონკურენტულობა დღესაც პრობლემატურია.

- **დასაქმება** - საქართველოს ეკონომიკის ზრდა 2003-2008 წლის პირველ ნახევრამდე, სამწუხაროდ დასაქმების შემცირების ფონზე მიმდინარეობდა. ზრდამ დასაქმების გარკვეული ახალი შესაძლებლობები შექმნა, მაგრამ პარალელურად გატარებულმა საჯარო სექტორის რეფორმამ ბევრი ადამიანის უმუშევრად დარჩენა გამოიწვია. საქართველოში უმუშევრობა ოფიციალურად 16.5%-ია (2009). განსაკუთრებით ახალგაზრდობას უჭირს სამუშაოს პოვნა: ყოველი მეოთხე ახალგაზრდა ვერ საქმდება; ახალგაზრდა ადამიანს სკოლის დამთავრების შემდეგ საშუალოდ ექვსი რვა წელი სჭირდება სამსახურში მოსაწყობად. უმუშევრობის დონე 20-24 წლის ადამიანებს

შორის 37%-ია, ეროვნულ საშუალოზე ორჯერ მეტი (2008).

- **ჩრდილოვანი ეკონომიკა (NOE)** - კორპორატიული სექტორი NEO - საწარმოების შეფასებამ რომლებიც თავს არიდებენ გადასახადებსა და რეგულაციებს 2000 წელს 54% შეადგინა, რად მაღალია საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით. 2003 წლიდან საქართველომ მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწია ეკონომიკის ფორმალიზების თვალსაზრისით, შესაბამისად გამოჩნდა ჩრდილოვანი ეკონომიკის კლების ტენდენცია, და მისი მოცულობა მნიშვნელოვნად შემცირდა. გადასახადების ამოღება გაიზარდა და კორუფცია გაცილებით შესუსტდა.[2]

- **თანასწორობა** - საქართველოში უმუშევრობის საშუალო დონე 52,3%-ია, აქედან 44.9% ქალია, ხოლო 61,1% მამაკაცი (2008). ქალების ეკონომიკური გაძლიერება გაუმჯობესებას საჭიროებს, რადგან ქალების უმეტესობა სოფლის მეურნეობის, ჯანდაცვის და განათლების დაბალ ანაზღაურებად სფეროებში, დაბალ პოზიციებზე მუშაობს. 2005 წელს ქალების საშუალო ნომინალური ყოველთვიური ხელფასი, ეკონომიკის ყველა სფეროში მამაკაცების ხელფასის 49%-ს შეადგენდა.[3] ქალების კვალიფიკაცია იზრდება, უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუტების კურსდამთავრებულთა ნახევარზე მეტი ქალია.

- **შრომის უფლებები** - საქართველო ევროკავშირთან სარგებლობს Generalised System of Preferences (GSP+) ის (არჩევანის სისტემის) სტატუსით, რაც მას გარკვეული საქონლის ევროპის ბაზარზე საბაჟო გადასახდის გარეშე ექსპორტირების საშუალებას აძლევს. ამ სტატუსის მისაღებად ერთ ერთი პირობა არის, რომ საქართველომ ეფექტურად უნდა განახორციელოს 16 ძირითადი კონვენცია ადამიანის ძირითადი უფლებებისა და შრომის უფლებების შესახებ. კონვენციები, რომლებიც

არეგულირებენ ასოციაციების თავისუფლებას და მათ უფლებებს კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოებაზე, უკეთ უნდა იყოს ინტეგრირებული და დაცული შრომის კანონმდებლობით. სოციალური დიალოგის დაწყების ფაქტი, თავისთავად იმედის მომცემია, თუმცა მხარეებს შორის ჭეშმარიტ სოციალურ დიალოგამდე ჯერ კიდევ შორია.

- **განსხვავება** - აღმოჩნდა რომ ეროვნული უმცირესობების წარმოამდგენლობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ახლაგაზრდების დასაქმების შესაძლებლობაზე. ქართველი ახალგაზრდები მეტად სწავლობენ და ნაკლებად არიან უმუშევრები ვიდრე სხვა ეროვნების. იგივე მდგომარეობა შეზღუდული უნარების მქონე ადამიანებში, ანუ ისინი ნაკლებად არიან ჩართული შრომით საქმიანობაში რაც თავისთავად გამოსწორებას საჭიროებს.

მსფოლიოს განვითარებულ ქვეყნებში, ასევე საქართველოში დამსაქმებლები მარტივად აღარ ეყრდნობიანთანამშრომლების მოძიების ტრადიციულ მეთოდებს, როდესაც კონკრეტული უნარების მქონე თანამშრომლები სჭირდებათ ისინი ხშირად მიმართავენ ახალ წყაროებს: ინტერნეტ პორტალებს, დასაქმების სააგენტოებს, პირდაპირ ძიებას, კარიერის დღეებს და სხვა.

ამასთან სამუშაო ძალის მაღალი ბრუნვა ზრდის საოპერაციო ხარჯებს. ყოველთვის როცა თანამშრომელი ტოვებს კომპანიას მას თან მიაქვს ინტელექტუალური კაპიტალი და კომპანიის მიერ მასში განხორციელებული ინვესტიცია. თანამშრომლების აყვანასა და სწავლებაში განხორციელებული ინვესტიციების ამოღება კომპანიამ თანამშრომლების დაინტერესებით და შენარჩუნებით უნდა შეძლოს.

საქართველოს განათლების სისტემა ვერ აკმაყოფილებს თანამედროვე შრომის

ბაზრის მოთხოვნებს და არ არის ადაპტირებული დასაქმებულების საჭიროებებთან. ქართველი დამსაქმებლები იძულებულნი არიან თავად უზრუნველყონ თანამედროვე სასწავლო კურსები. განათლების სისტემა შრომის ბაზრის მზარდ მოთხოვნებს პასუხობს კერძო უნივერსიტეტებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოთხოვნაზე ორიენტირებულ პროფესიებს. თუმცა ათასობით კურსდამთავრებულისთვის არსებობს არა ეფექტური სამუშაო ადგილები. ოთხ წლიანი უმაღლესი განათლების აუცილებლობა კულტურის ნაწილია. შედეგი ბევრ სფეროში კვალიფიციური მუშახელის არ არსებობაა. მთავრობამ აღიარა ეს ხარვეზი და დაიწყო პროფესიული განათლების სისტემის შემუშავება. ამ ეტაპზე ჯერ კიდევ ბევრ დამსაქმებელს უხდება თავის ხარჯით კადრების გადამზადება.

ადამიანის კომპანიაში დარჩენით დაინტერესება უფრო მეტს მოითხოვს ვიდრე უბრალოდ განათლებაში ინვესტირება, თანამშრომლებს უნდა მიეცეთ ცოდნის და უნარების გადაცემის, განვითარების და ჯილდოს მიღების შესაძლებლობა. სამუშაო გარემო სასიამოვნო და უსაფრთხო უნდა იყოს, თანამშრომელი სათანადოდ დაცული, მას სამართლიანად უნდა ექცეოდნენ და სხვა.

თანამშრომლებში ინვესტირება გრძელვადიანია, და მისი განხორციელება აფერხებს კადრების გადინებას. დამსაქმებლები რომლებიც ასეთ ინვეტიციებს ანხორციელებენ პოპულარობით სარგებლობენ განსაკუთრებით ახალგაზრდებში. ჩვეულებრიც მულტინაციონალური კომპანიები, საერთაშორისო არასამთავრობოები, დიპლომატიური კორპუსი და ბანკები ასეთი „რჩეული დამსაქმებლის“ სტატუსით სარგებლობენ საქართველოში განსაკუთრებით ახალგაზრდებისთვის, მათი საერთაშორისო პრაქტიკის და შიდა რეგულაციების ასევე ფინანსური კომპენსაციების დონის გამო.

რჩეული დამსაქმებელი უნდა მოქმედებდეს კანონმდებლობის შესაბამისად, ხელს უწყობდეს თითოეული ინდივიდის ნიჭის და უნარების განვითარებას განურჩევლად რასის, ეთნიკური წარმომავლობის, უმცირესობის სტატუსის, რწმენის, ასაკის, სექსუალური ორიენტაციის ან ინვალიდობისა. სამართლიანი დამოკიდებულება დასაქმებისას, ტრენინგის, სამუშაოს შეფასების და დაწინაურებისას დამატებით ღირებულებას სძენს კომპანიას, ამის საკმაოდ ნათელი მტკიცებულებები არსებობს. დასაქმებულთა მრავალფეროვანი ბაზა დამსაქმებელს ბაზრის მოთხოვნებთან აახლოვებს - მათ შორის განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე ადამიანების ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით. „რჩეული დამსაქმებლის“ სტატუსს დამატებითი სარგებელი აქვს - კმაყოფილი თანამშრომელი კომპანიის ელჩია საზოგადოებაში.

პრაქტიკული მაგალითი -PRICE WATER HOUSE COOPERS - ადამიანური რესურსების მართვა

საკონსულტაციო კომპანიისათვის უმთავრესია თანამშრომლის ცოდნა და უნარები. ამიტომ მსოფლიოში ერთ ერთი უდიდესმა საკონსულტაციო კომპანიამ PricewaterhouseCoopers შეიმუშავა ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების სრულყოფილი სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფდა თანამშრომლებში არსებული ცოდნის და უნარების მაღალ დონეზე გამოვლენას და მუდმივ განვითარებას. კომპანიის, მათ შორის საქართველოს ოფისის ადამიანური რესურსების პოლიტიკა გულისხმობს არა გამოცდილი ხალხის დასაქმებას გარედან, არამედ ახალგაზრდების აყვანას და მათ შემდგომ სწავლებას და კომპანიის შიგნით განვითარებას. საუკეთესო ნიჭიერი ადამიანების მოსაზიდად კომპანია აწყობს დასაქმების ბაზრებს, ინგლისურენოვან უნივერსიტეტებსა და ბიზნეს სკოლებში. pwc წარსულში

ხშირად ეხმარებოდა სათანადო შესაძლებლობების არ მქონე ღირსეულ სტუდენტებს, ასპონსორებდა მათ სწავლას და შემდეგ ხელს უწყობდა კომპანიაში მათ განვითარებას. ყოველწლიურად კომპანიას დაახლოებით ათი სტაჟიორი ჰყავს. ბევრი დასპონსორებული სტუდენტი და სტაჟიორი შემდეგ ამ კომპანიაში მიდის სამუშაოდ. რადგან pwc სთავაზობს კარიერის საერთაშორისო დონეზე განვითარების სისტემას. ტრენინგებს სრულად აფინანსებს კომპანია. როდესაც თანამშრომელი აღწევს გარკვეულ დონეს მას ეძლევა საერთაშორისო მივლინების შესაძლებლობა, რაც კომპანიის კადრებს ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას აძლევს.

პრაქტიკული მაგალითი -MARRIOTT HOTELS ადამიანური რესურსების და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარება

კერძო სტრუქტურის და სახელმწიფო აკადემიური ინსტიტუტის თანამშრომლობის ერთ ერთი კარგი მაგალითი - არის Marriott Hotels-ის და პროფესიული განათლებისა და სწავლების ცენტრის ურთიერთობა თბილისში. Marriott Hotels-ის კორპორატიული პოლიტიკა ითვალისწინებს მენეჯერების გაზრდას და არა დაქირავებას. შიდა პოლიტიკის შესაბამისად კომპანია უზრუნველყოფს კადრების უწყვეტ სწავლებას და კარიერული განვითარების შესაძლებლობებს, რაც ადამიანს მართვის იერარქიაში წინსვლის საშუალებას აძლევს. შედეგად მენეჯერებს კარგი ცოდნა აქვთ კომპანიის შესახებ, თანამშრომლები კი მისი ერთგულნი არიან. საქართველოში მასპინძლობის ინდუსტრიის განსავითარებლად Marriott Hotels-მა გრძელვადიანი თანამშრომლობა დაიწყო თბილისის პროფესიული განათლებისა და სწავლების ცენტრთან.

რაში მდგომარეობს სარგებელი?

ბიზნესის მუშაობას სამუშაო ადგილების საკითხებზე შემდეგი სარგებლის

მოტანა შეუძლია:

სამართლიანობა სამსახურში (დაშინებისა და აგრესიის არ არსებობა)

- ხარჯების შემცირება კადრების ხანგრძლივად შენარჩუნების გზით
- ხარჯების შემცირება უსამართლო განთავისუფლებების გამო გამართული სასამართლო პროცესების და სხვა დარღვევების არ არსებობით
- თანამშრომლების ძლიერი მოტივირებით ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის და ხარისხის ამაღლება
- თანამშრომლების მაღალი ერთგულება

თანამშრომლების სწავლება

- ხარჯების შემცირება კადრების ხანგრძლივად შენარჩუნების გზით
- თანამშრომლების ძლიერი მოტივირებით ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის და ხარისხის ამაღლება

მოქნილი ბალანსი ცხოვრებასა და შრომას შორის

- ხარჯების შემცირება კადრების ხანგრძლივად შენარჩუნების გზით
- სტრესით და აბსენტიზმით გამოწვეული დანაკარგების შემცირება
- თანამშრომლების ძლიერი მოტივირებით ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის და ხარისხის ამაღლება

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება

- ნიჭიერი კადრების მოზიდვა განურჩევლად სქესის, რასის, ეთნიკური წარმომავლობის ასაკის ან ინვალიდობისა
- მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გამოყენების უნარი და უკეთ მოქმედება მზარდ, მრავალფეროვან, გლობალურ ბაზარზე
- კომპანიის პოზიტიური იმიჯის და რეპუტაციის გაძლიერება

რა არის ამის საფუძველი?

ეროვნული და საერთაშორისო საკანონმდებლო და სამრეწველო სტანდარტები არეგულირებენ ამ სფეროს და ამზადებენ საფუძველს მისი შემდგომი განვითარებისათვის, კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის მეშვეობით. საქართველოს კანონმდებლობა მოიცავს შრომის კოდექსს (რომელიც მოიცავს დებულებებს დისკრიმინაციის აკრძალვის, სამუშაო საათების, და ფასიანი შვებულების შესახებ). სხვა ინსტრუქციები მოცემულია მთავრობის გენდერულ სტარტეგიაში და სამოქმედო გეგმაში ინვალიდთა ინტეგრაციისათვის და სხვა. ქართველ დამსაქმებლებზე გავლენის მქონე საერთაშორისო ინსტრუმენტებს შორის არიან: ევროპის ადამიანის უფლებების კონვენცია, ევროპის სოციალური ქარტია და საქართველოს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში გაწევრიანებასთან დაკავშირებული შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციები. საქართველოს GSP+ სტატუსი ევროკავშრთან და ევროკავშირის წევრობის სურვილი საქართველოს ავალდებულებს კანონმდებლობის შესაბამისობაში მოყვანას ევროკავშირის მოთხოვნებთან.

დღეისათვის მსოფლიოში არაერთი სტანდარტია რომელიც განსაზღვრავს საუკეთესო პროდუქტს, მომსახურებებს, პროცესებს, მასალებს, სისტემებს, შესაბამისობის შეფასებას, მენეჯერულ და ორგანიზაციულ პრაქტიკას. ყველაზე ხშირად მიმართავენ სტანდარტიზაციის საერთაშორისო

ორგანიზაციის (ISO) სტანდარტებს, რომლებიც მოქმედებენ 1947 წლიდან. კერძოდ ISO 9000 სტანდარტი განსაზღვრავს ხარისხის მართვის სისტემების მოთხოვნებს. მომავალი ISO 26000 სტანდარტი უზრუნველყოფს სოციალური პასუხისმგებლობის, მათ შორის შრომის ნებაყოფილობით ხელმძღვანელობას. iso სტანდარტების მოქმედება ქმნის მაღალ მოლოდინს ადამიანების მართვისა და მათი სრული ჩართულობის თვალსაზრისით.

ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის (EQFM) განსაზღვრული ხარისხის სტანდარტები ასევე მაღალ მოლოდინებს ქმნიან სამუშაო ძალის მართვისა და ჩართულობის მიმართულებით.

ბევრი კომპანიისთვის პირველი უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯი არსებული სიტუაციის ანალიზია, რომელსაც ძველი ბიზნეს პროცესების გადასინჯვისა და მათი მაღალი ხარისხის პროცესებით ჩანაცვლებისაკენ მივყავართ. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ყველა კომპანია ერთი დონიდან არ იწყებს. ამ პროცესების წარმოდგენა ორგანიზაციაში მრავალი ფორმით შეიძლება, იქნება ეს ფორმალური თუ არაფორმალური და შესაძლოა შევიდეს შემდეგ დოკუმენტებში:

- დასაქმების ინდივიდუალური კონტრაქტი
- კადრების სახელმძღვანელო
- ადამიანური რესურსების პოლიტიკა
- ეთიკური ქცევის კოდექსი
- ორგანიზაციის წესები და რეგულაციები (სახელმძღვანელოები)
- ყოვლისმომცველი პოლიტიკის მქონე ასოციაციის წევრობა

როგორ აწყობთ პროცესს

1-ლი საფეხური -

კომპანია იწყებს სამუშაო ძალასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვას

● შეამოწმეთ კომპანიის დასაქმების პოლიტიკა ან არსებული საქმიანობა, რათა დაადგინოთ:

● კანონმდებლობა და შესაბამისობა

● სამუშაო ძალისა და სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნება

● სამუშაოს/ცხოვრების ბალანსი

● ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება სამუშაო ადგილზე

● სწავლება და კადრების განვითარება კომპანიის განვითარების პოლიტიკის შესაბამისად

● სამართლიანობა სამუშაოზე, მათ შორის ანაზღაურების დროს

● სამრეწველო ურთიერთობების მდგომარეობა კომპანიაში და პროფესიულ კავშირებთან

● უფროსი მენეჯერის დანიშნვა პროგრამის ამ სფეროში განხორციელების მიზნით

● გამჭვირვალობის და ნდობის ატმოსფეროს უზრუნველყოფა

1-ლი საფეხურის აქტივობებში შედის:

● ხელმძღვანელობა ერთვება სამუშაო ადგილზე განხორციელებულ აქტივობებში, იღებს ქცევის კოდექსს და ნიშნავს მენეჯერს პოლიტიკისა და ამ კოდექსის განხორციელებისათვის.

● შეამოწმეთ კადრების ჩართულობა - არსებული ადამიანური რესურსების და სამუშაო ადგილის პოლიტიკა ზემოთ აღნიშნული საკითხებისათვის.

● ადამიანური რესურსების/სამუშაო ადგილის სტრატეგიის შემუშავება და გავრცელება, სამართლებრივი შესაბამისობა, ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება, კადრების ჩართულობა, კადრების განვითარება, შეფასება და კომპენსაცია და ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შესახებ თანამშრომლების

ინფორმირება.

● პროფესიონალური hrm სისტემის შემუშავება და შესაბამისი მენეჯერების სწავლების და პროფესიონალური ავტონომიის უზრუნველყოფა

● ადამიანური რესურსების/სამუშაო ძალის სამოქმედო გეგმის მომზადება, ბიუჯეტირება, განხორციელება და მონიტორინგი, მათ შორის საკვანძო საკითხები და მიზნები: გადადგი საჭირო ნაბიჯები და აღნიშნე წარმატება.

● ჩართე თანამშრომლები შედეგების გადასინჯვაში, მოიძიე მათი იდეები (ანონიმურად) და აცნობე მიღწევების შესახებ ყველა თანამშრომელს და დაინტერესებულ მხარეებს.

● დახვეწე საწყისი სტრატეგია მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, გაითვალისწინე არსებული სტანდარტების (ISO) გამოყენების დაწყების შესაძლებლობა.

● მოამზადე და გაავრცელე ანგარიში.

მე-2 საფეხური -

კომპანიას სურს საბაზისო მონაწილეობიდან უფრო წინ წაიწიოს

● უზრუნველყავი კომპანიის ძირითადი ღირებულების განსაზღვრება და/ან ქცევის კოდექსი, დაუშვებელია დისკრიმინაცია კადრების აყვანისას, ასევე განვითარება და ხელშეწყობა რასობრივი, გენდერული, ასაკობრივი, რელიგიური ნიშნით და სხვა.

● უზრუნველყავი ქცევის კოდექსი სამართლიანობის, პატიოსნების და პატივისცემის საფუძველზე, მათ შორის ეთიკა და ქცევა, შემდეგი მიმართულებებით:

● დაშინება და აგრესია სამუშაოზე

● შრომა/ცხოვრების ჯანსაღი ბალანსის უზრუნველყოფა

● პროფესიულ კავშირებში თავისუფლად გაწევრიანების უფლება და მონაწილეობა კოლექტიურ მოლაპარაკებებში

● საჩივრების სამართლიანი სისტემა - ანონიმური განცხადების

შესაძლებლობა დამოუკიდებელი პირის მიერ
● ინტერესთა კონფლიქტი, მექრთამეობა და კორუფცია, ალკოჰოლის და ნარკოტიკის მოხმარებასთან დაკავშირებული დანაშაული
● განსაზღვრე პრიორიტეტები და წარმატების მიზნები, სამუშაო ადგილის მართვის ყველა ძირითადი ფუნქციისათვის, როგორიცაა სწავლება და განვითარება, დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობები, თანამშრომლების ზრდა განვითარება, შრომა/ცხოვრების ბალანსი და სხვა.
● შექმენი თანამშრომლების მხარდაჭერის პროგრამები, განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმე ისეთ საკითხებს როგორიცაა დიდი დანაკარგი, განქორწინება, ალკოჰოლის და ნარკოტიკის მოხმარებასთან დაკავშირებული დანაშაული, ასევე გაითვალისწინე დამატებითი სარგებელი როგორიცაა პენსია, ჯანდაცვა და სიცოცხლის დაზღვევის სქემები.
● მოითხოვე და დააფინანსე ჯანმრთელობის სავალდებულო გამოკვლევა - მათ შორის სქესისათვის სპეციფიური ტესტირება.

მე-2 საფეხურის აქტივობებში შედის

● მაღალი დონის პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფა ადამიანური რესურსების/სამუშაო ძალის სტრატეგიის ინტეგრირებისათვის კომპანიის სტრატეგიაში.

● გადასინჯე არსებული ადამიანური რესურსების/სამუშაო ადგილის პოლიტიკა.

● გადასინჯე/შეიმუშავე, დაასრულე და გაავრცელე ადამიანური რესურსების/სამუშაო ადგილის სტრატეგია, მათ შორის ჯანმრთელობის სკრინინგი, თანამშრომლების მოსაზრებების გათვალისწინებით.
● განაახლე ადამიანური რესურსების/სამუშაო ადგილის სამოქმედო გეგმა და რეგულარულად აკონტროლე მისი განხორციელების მიზნები: შეასწორე საჭიროების შემთხვევაში და აღნიშნე წარმატება.
● რეგულარულად მოამზადე და გაავრცელე ანგარიში ხელმძღვანელობის,

თანამშრომლების და დაინტერესებული მხარეების წარმატების შესახებ.
● აწარმოე სტრატეგიის შესახებ დიალოგი თანამშრომლებთან და ჩართე ისინი სამუშაო ადგილის პოლიტიკასა და ინიციატივებში.
● გადასინჯე პოლიტიკა, სამოქმედო გეგმის წარმატება, დახვეწე პოლიტიკა და სტრატეგია

3-ე საფეხური - კომპანიები გეგმავენ საქმიანობის გაუმჯობესებას

● გამოიყენე პროფესიონალური გაზომვისა და დიაგნოსტიკის მექანიზმები, რათა შეაფასო კომპანიის საქმიანობა ადამიანური რესურსების მართვის და უწყვეტი გაუმჯობესების მიმართულებით
● შეამოწმე კომპანიის საქმიანობა ISO სტანდარტებთან მიმართებაში და მიიღე მონაწილეობა დაჯილდოვებისა და სერთიფიცირების პროგრამებში.
● გაზომე და წარმოადგინე ანგარიში კომპანიის სამუშაო ადგილზე ზემოქმედების შედეგების შესახებ, მათ შორის დასაქმებულის აღქმის გაზომვა
● გაერთიანების, რესტრუქტურიზაციის ან ზრდის შემთხვევაში განახორციელე დასაქმებულთა დაცვის/განვითარების პროგრამები
● აწარმოე ეფექტური კონსულტაციები დასაქმებულებთან და მათ წარმომადგენლებთან
● წაახალისე დასაქმებულები მიიღონ მონაწილეობა სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამებში
● გაუზიარე სხვებს საუკეთესო პრაქტიკა, იმოქმედე როგორც ლიდერმა და ამ სფეროში ბიზნესის ჩართულობის ხელშემწყობმა
● მოახდინე გავლენა შენს მიწოდების ჯაჭვზე არაფორმალური შრომის და სხვა არალეგალური ან უსამართლო საქმიანობის მიმართ უარყოფითი პოზიციით.

მე-3 საფეხურის აქტივობებში შედის:

● უზრუნველყავი, რომ ხელმძღვანელობამ სცნოს ადამიანური რესურსების/სამუშაო ადგილის კარგი პოლიტიკის სარგებელი,

თანამშრომლების მორალის, მოტივაციის და რეპუტაციის თვალსაზრისით.

● გაითვალისწინე დასაქმების/სამუშაო ადგილის საუკეთესო პრაქტიკა და რეგულარულად ჩაატარე კადრების კვლევა, სხვა კომპანიებტან შედარების მიზნით.

● დახვეწე ადამიანური რესურსების/სამუშაო ადგილის სტრატეგია, მოაგვარე ზემოთ აღნიშნული საკითხები და უზრუნველყავი ჯანმრთელობის/სამუშაო ადგილის სკრინინგი, გამჭვირვალე სახელფასო სისტემა, კოლექტიური მოლაპარაკება და სოციალური დიალოგი, თანამშრომლების მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში.

● გააფართოვე ადამიანური რესურსების/სამუშაო ადგილის სამუშაო გეგმა და რეგულარული მონიტორინგი დააწესე მის განხორციელებაზე, შეასწორე საჭიროების შემთხვევაში და აღნიშნე წარმატებები.

● წარმოადგინე და გაავრცელე ანგარიში ბიზნესის გაუმჯობესებული რეპუტაციის და მისი შედეგების პოზიტიური ზემოქმედების შესახებ.

● აწარმოე დიალოგი ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, მათ შორის მომწოდებლებთან, კლიენტებთან, .ბიზნეს პარტნიორებთან და თემთან.

● მიმოიხილე და წარმოადგინე პროგრესი და მიღწევები, შესთავაზე ხელმძღვანელობას გაუმჯობესებული სტარტეგია, გაუზიარე საუკეტთესო გამოცდილება და შეარჩიე დასაჯილდოვებელი კანდიდატები.

● წარმოადგინე და გაავრცელე ანგარიში

„შეგიძლია წაიღო ჩემი ქარხნები, დაწვა ჩემი შენობები, მაგრამ დამიტოვე ჩემი ხალხი და მე თავიდან დავიწყებ ყველაფერს.“

ტომას ვატსონი

ibm-ის დამფუძნებელი

როგორ ზომავთ?

შესაბამისობით შესაძლო ზემოქმედების ინდიკატორებთან, რომელთა მეშვეობით კომპანიებს შეეძლოთ საქმიანობის გაზომვა და მონიტორინგი ქვემოთ მოყვანილი მიმართულებებით:

ზემოქმედების ინდიკატორების ჩამონათვალი

1-ლი საფეხური - კომპანია ახლა იწყებს პროგრესის გაზომვას • სამუშაო ძალის პროფილი • კადრების აბსენტიზმი და ჩამორჩენა (პირველ დონეზე განხორციელებული ზომების ანალიზი, მაგალითად აბსენტიზმი და ჯანმრთელობის დაცვის სტატისტიკა, ასევე ავადმყოფობის შვებულება) • ორგანიზაციული კულტურის, სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესის და სამუშაოთი კმაყოფილების კვლევა. • კანონთან შეუსაბამობის მაგალითების რაოდენობა, კოლექტიური მოლაპარაკებები და დასაქმებულებისთვის საინტერესო სხვა ინსტრუმენტები (სამუშაო ადგილის უსაფრთხოება, თანასწორი შესაძლებლობები და სხვა) • ჯანმრთელობის დაზღვევის სტატისტიკა - სადაც უზრუნველყოფილია: • საწარმოო ტრამვების და თანამშრომლების გარდაცვალების რაოდენობა • თანამშრომლების საჩივრების რაოდენობა	1

• კორუფციის ან არაპროფესიონალური ქცევის შემთხვევები საინტერესო სხვა ინსტრუმენტები (სამუშაო ადგილის უსაფრთხოება, თანასწორი შესაძლებლობები და სხვა) • ჯანმრთელობის დაზღვევის სტატისტიკა - სადაც უზრუნველყოფილია: • საწარმოო ტრამვების და თანამშრომლების გარდაცვალების რაოდენობა • თანამშრომლების საჩივრების რაოდენობა • კორუფციის ან არაპროფესიონალური ქცევის შემთხვევები	
მე-2 საფეხური - კომპანიას სურს საბაზისო მონაწილეობიდან უფრო წინ წაიწიოს • თანამშრომლების გადინება • თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილი ტრენინგის და განვითარების ღირებულება და მათი ჩართულობის პროცენტი • ანაზღაურების და პირობების შედარება ადგილობრივი ექვივალენტების საშუალოსთან, მაგრამ სექტორში საუკეთესოსთან	**2**
მე-3 საფეხური - კომპანიას სურს კიდევ უფრო გააუმჯობესოს საქმიანობა • პოტენციურ კრიზისულ სიტუაციებთან ადაპტაციის შეფასება	**3**

• კომპანიის შესახებ საზოგადოების წარმოდგენის გაზომვა (მაგალითად თანაბარი შესაძლებლობები, სამუშაო/ცხოვრების ბალანსი და სხვა)	

თითოეულმა კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს რომელი ინდიკატორია ზემოაღნიშნულთაგან მნიშვნელოვანი მისი საქმიანობისთვის და შემდეგ გაზომოს ისინი ინდივიდუალური ინფორმაციის კონფედენციალურობის უზრუნველყოფით, ნებისმიერ ანგარიშგებაში. ეს ინდიკატორები უნდა შეესაბამებოდნენ ა) მის ხედვას, ძირითად ღირებულებებსა და მიზნებს, ბ) რისკებს და პოტენციალს რომელიც გამომდინარეობს კომპანიის სოციალური იმიჯიდან და გ) აქციონერების და დაინტერესებული მხარეების პოზიციებს.

ინდიკატორების ჩამონათვალი შეიძლება ვიპოვოთ გლობალური ანგარიშგების ინიციატივაში. აღსანიშნავია, რომ ზემოქმედების ინდიკატორების ჩამონათვალი განსხვავებულია კომპანიებს და ასევე სექტორებს შორის. ინდიკატორებზე მუშაობისას მნიშვნელოვანია კომპანიის ბუნება და მისი ზემოქმედება სხვადასხვა ტიპის დაინტერესებულ მხარეებზე. მართვის ციკლებსა და ანგარიშებს შორის საინტერესოა დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებების შესწავლა, რადგან ეს დაეხმარება კომპანიას გადაწყვიტოს რომელი ინდიკატორია ყველაზე მნიშვნელოვანი.

როგორ ამცნობ ყველას შენი საქმიანობის შესახებ?

რატომ ანგარიში?

ანგარიშგება და შენი საწარმოს საზოგადოებაზე ზემოქმედების შესახებ ინფორმაციის გავრცელება გეხმარება:

- უჩვენო შენი საქმიანობის გახსნილობა და გამჭვირვალობა და შექმნა ნდობა
- ხელი შეუწყო ცვლილებებს საწარმოში
- დააკმაყოფილო დაინტერესებული მხარეების ინტერესი სათანადო ინფორმაციით
- უჩვენო სერიოზული დამოკიდებულება კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ
- დააჯილდოვე თანამშრომლები ბიზნეს პროგრამებში სოციალური პასუხისმგებლობის მხარდაჭერისა და მასში მონაწილეობისათვის
- წაახალისე ცვლილება ბიზნეს სექტორსა და მთლიანად საზოგადოებაში

დღეისათვის არსებობს სამართლებრივად დადგენილი ანგარიშგების მოთხოვნები მსოფლიოს ნებისმიერი კომპანიის არა ფინანსურ საქმიანობასთან დაკავშირებით. თუმცა, გარემოსდაცვითი, სოციალური ან უფრო მრავალმხრივი მდგრადობის ანგარიშების (მათ შორის ფინანსური, გარემოსდაცვითი და სოციალური საქმიანობის შესახებ) მომზადების პრაქტიკა გასული ათწლეულის განმავლობაში სწრაფად განვითარდა, განსაკუთრებით დიდ და საერთაშორისო კომპანიებში. კომპანიები რომლებიც არ ამზადებენ ცალკეულ ანგარიშებს ხშირად დაურთავენ ხოლმე წლიურ ანგარიშს თავებს მათი გარემოსდაცვითი და სოციალური საქმიანობის შესახებ ან აქვეყნებენ ინფორმაციას ვებ გვერდის სპაციალურ განყოფილებაში.

ყოველწლიური ანგარიშგება პროგრესის შესახებ სავალდებულოა Global Compact-ის კორპორატიული წევრებისთვის და წარმოადგენს მათი წევრობის გაგრძელების ძირითად პირობას. Global Compact-ის წევრებს შორის მოხსენება პროგრესის შესახებ (COP) გამოქვეყნებულია ინიციატივის ცენტრალურ ვებ

გვერდზე.

იმისთვის რომ კორპორატიული ანგარიშები საიმედო და შესადარისი გახდეს, გლობალური ანგარიშგების ინიციატივამ შეიმუშავა ინდიკატორების და სახელმძღვანელოების პაკეტი, რომელიც ახლა წარმოადგენს ყველაზე გამოყენებად და საერთაშორისო დონეზე აღიარებულ ანგარიშგების ჩარჩოს. გლობალური ანგარიშგების ინიციატივის მესამე ვერსია ითარგმნა საქართველოს სტარტეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის მიერ და განთავსებულია მის ვებ გვერდზე. კომპანიებისთვის რომლებსაც სურთ ანგარიშგების პრაქტიკის დანერგვა, განსაკუთრებით რეკომენდებულია ონ ლაინ რეჟიმში ანგარიშგების მექანიზმი.

ანგარიშგების ელემენტები

ლიდერობის საუკეთესო ტესტი არის თანმიმდევრულობა, რომლითაც კომპანანიაში ერთი მესიჯი გადაიცემა კომუნიკაციის სხვადასხვა ფორმით. ეს უჩვენებს, რომ კომპანიას აინტერესებს მთლიანად სოციალური ზემოქმედება და არა ერთჯერადი ინიციატივები.

კომპანიებმა ანგარიშგებისას უნდა უჩვენონ თუ როგორ არის მათი კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის აქტივობები დაკავშირებული მათ ბიზნეს საქმიანობასა და სტრატეგიასთან.

მნიშვნელოვანია, რომ ადგილი არ ჰქონდეს გადამეტებულ მოთხოვნებს, რადგან შეიძლება შეიქმნას შთაბეჭდილება რომ შენი საქმიანობა მხოლოდ საჩვენებელია. კომერციული სპონსორის მიერ გაღებული თანხები არ უნდა იქნეს წარმოდგენილი როგორც სათემო ინვესტიციები. ასევე, მაგალითად თუ კანონი სთხოვს კომპანიებს ინვალიდების დასაქმებას და თქვენი კომპანია ემორჩილება ამ საკანონმდებლო მოთხოვნას, მართებული არ იქნება ამაზე

როგორც სოციალური პასუხისმგებლობის ქცევაზე საუბარი.

კომპანიებმა უნდა სძლიონ ცდუნებას და რეკლამირებისას არ თქვან, რომ ყველა პრობლემა მოაგვარეს, უმჯობესია ისაუბრონ გაუმჯობესების უწყვეტ პროცესზე თუნდაც ეს პატარა ნაბიჯების გადადგმას გულისხმობდეს.

ამასთან სრული კომუნიკაცია უნდა წავიდეს მარტივი და გასაგები ენით, ყოველთვის გახსოვდეთ რომ ანგარიშგების მიზანია პასუხი გასცეს დაინტერესებული მხარეების კითხვებს თქვენი კომპანიის შესახებ.

როგორ მივაღწიოთ მიზანს

ეფექტური ანგარიშგებისთვის კომპანიებმა უნდა:

- განსაზღვრონ და პრიორიტეტულობის მიხედვით დაალაგონ სამიზნე აუდიტორიები კომუნიკაციისათვის
- მოიფიქრონ მთავარი მესიჯები
- უზრუნველყონ საკომუნიკაციო არხები სამიზნე აუდიტორიებისათვის
- უზრუნველყონ პროგრამაში მონაწილე ყველა ადამიანის საკონტაქტო დეტალები
- წარმოადგინონ ანგარიში ბიზნეს პროგრამაში მათი სოციალური პასუხისმგებლობის მოკლე და გრძელვადიანი მიღწევების ზემოქმედების შესახებ
- გარკვეული დროის შემდეგ გადაამოწმონ, რომ კომუნიკაცია დაინტერესებულ მხარეებთან ნამდვილ დიალოგს ემსახურება, სადაც ორმხრივად ხდება ნფორმაციისა და იდეების ნაკადების მოძრაობა.

კომუნიკაციის გზები

კომპანიის ანგარიშგების მაღალი დონე აისახება მის მიერ ინფორმაციის გამიზნულად მიწოდებასა და დამატებით ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაში. ბიზნეს სიტუაციების უმრავლესობაში შესაძლებელია კომუნიკაციის ქვემოთ მოყვანილი მეთოდების გამოყენება:

შიდა	გარე
გუნდის ბრიფინგები	წლიური ანგარიშები
პროცედურული ჩანაწერები, ოქმები, ცირკულარები, შეტყობინებები	ვებ გვერდი
ტრენინგები	ცალკეული ანგარიშები
შიდა ჟურნალები, ბიულეტენები	ინტეგრირებული ანგარიშები, პროფესიული ჟურნალები, გარე ჟურნალები
შიდა შესაბამისობა	წლიური შეხვედრები
ინტრანეტი	მედია გამოშვებები
საინფორმაციო დაფები, შეთავაზებების ყუთები	უფროსი მენეჯერების სასაუბრო პლატფორმები
თანამშრომლების შეხვედრები (თათბირები)	კორპორატიული ვიდეოები

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებისას კომპანიებმა არ უნდა დაივიწყონ შიდა კომუნიკაცია თანამშრომლებსა და მენეჯერებთან. ეს ხელს უწყობს კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის ინტეგრირებას საქმიანობაში, აუმჯობესებს ჰორიზონტალურ კომუნიკაციას კომპანიაში და ამაღლებს თანამშრომლების მოტივირებულობას და ერთგულებას.

ანგარიშების შენაარსი

შედარებით დიდი კომპანიები ანგარიშგებისას იყენებენ ამ მეთოდების კომბინაციას:

- ბიზნესის საქმიანობის სფერო და ზემოქმედება
- სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებაში ინტეგრირების მტკიცებულება
- მართვის საკითხები (ძირითადი ზემოქმედებები, მართვის სტრუქტურები და პასუხისმგებლობები, მიზნები და ამოცანები)
- შედარებითი მონაცემები და ტენდენციები (დროთა განმავლობაში და სექტორის შიგნით)
- დაინტერესებულ მხარეებთან, მათ შორის მომწოდებლებსა და კლიენტებთან ურთიერთობის დონე
- ბიზნეს სფეროში სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული ფინანსური მონაცემები
- დისკუსია მდგრადობასთან დაკავშირებული ვადების და კომპლექსური საკითხების შესახებ

გასათვალისწინებელი პრინციპები

როდესაც ვიღებთ გადაწყვეტილებას აუდიტორიისათვის ყველაზე შესაფერისი მეთოდების შესახებ, უნდა გაითვალისწინო პრინციპები რომლებიც ანგარიშების სტრუქტურირებაში დაგვეხმარება:

- ასახე ყველა დაინტერესებული ჯგუფის მისწრაფებები და საჭიროებები
- შეიტანე შენი კომპანიის საქმიანობის ყველა შესაბამისი სფერო
- შეიტანე მთელი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია

- უზრუნველავი ანგარიშგების რეგულარულობა, სისტემატურობა და დროულობა
- გამოიყენე ხარისხის უზრუნველყოფის აუდიტორული მეთოდები და გახადე ანგარიშგება საიმედო
- სათანადო და ეფექტური კომუნიკაცია დაამყარე ყველა დაინტერესებულ ჯგუფთან
- გახადე ინფორმაცია შესადარისი, საიმედო, რელევანტური და გასაგები
- მოახდინე ანგარიშგების ინტეგრირება სისტემებში, პოლიტიკის მომზადებასა და საქმიანობაში
- განსაზღვრე მომავალში საქმიანობის გაუმჯობესებისკენ ნაბიჯები

ნებისმიერი ტიპის ანგარიში უნდა ეყრდნობოდეს შენი ბიზნესის მიზნის და ღირებულებების ლოგიკას. დაიმახსოვრეთ: ანგარიშგება თავად არ არის დასასრული. ეს არის თანამშრომლებს, კლიენტებს, მომწოდებლებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის ნდობის ამაღლება. საქმიანობისა და საზოგადოებაზე ზემოქმედების შესახებ Er-იად საუბრის წყალობით თქვენი კომპანია გახდება სამაგალითო მომგებიანობის და სოციალური პასუხისმგებლობის ხელშეწყობის თვალსაზრისით.

რას გვპირდება მომავალი?

თანამედროვე ეკონომიკური ტენდენციების კონტექსტში და პოზიციაში რომელიც საქართველოს სურს დაიაკვოს, სამუშაო ძალის მნიშვნელობა უეჭველად გაიზრდება. მიტივირებული და კარგად განსწავლული თანამშრომლების შესანარჩუნებლად დამსაქმებლებმა უნდა განსაზღვრონ და თანმიმდევრულად შეინარჩუნონ ტენდენციები. სასურველია შემდეგი საკითხების გაცნობიერება:

გარდამავალი პერიოდი - გარკვეული პერიოდის შემდეგ საქართველო გადალახავს წინააღმდეგობის პრობლემას საბჭოთა მენტალიტეტის მქონე გამოცდილ თანამშრომლებსა და ახალგაზრდა დასავლური ან დასავლური ტიპის განათლების, თუმცა მცირე გამოცდილების მქონე ადამიანებს შორის. ამ ეტაპზე ეს კვლავ პრობლემად რჩება, რომელიც მენეჯერებმა უნდა მოაგვარონ.

ადამიანური რესურსების მართვა - უფროსი მენეჯერების მიერ ადამიანური რესურსების მნიშვნელობის და ორგანიზაციაში პროფესიონალი კადრების საჭიროების გაცნობიერება, ხელს შეუწყობს ადამიანური რესურსების სათანადო მართვის განვითარებას და მათი ხარისხის გაუმჯობესებას, მაგალითად თანამშრომლების მრავალფეროვანი საგანმანათლებლო შესაძლებლობების უზრუნველყოფით. ადამიანური რესურსების მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უფრო თვალსაჩინო როლს, ხოლო ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი უფრო მაღალ პროფესიულ სტატუსს შეიძენს ვიდრე დღეს აქვს საქართველოში.

ევროპული ინტეგრაციის გავლენა - ევროპული კანონმდებლობის და რეგულაციების ორი განსაკუთრებით კარგად რეგულირებული სფერო არის ადამიანის უფლებები - ანუ თანასწორობა და თანასწორი უფლებები და შრომის უსაფრთხოება. საქართველოში ორივე ასპექტი რეგულირებას მოითხოვს, განსაკუთრებით როდესაც საქმე კანონმდებლობის კომპანიებში ამოქმედებას მოითხოვს. ამასთან, სამუშაო ძალის მობილურობის მოსალოდნელი ზრდა, რომელიც ძირითადად ახალგაზრდა და უკეთ განათლებულ ხალხს ეხება, გაამარტივებს მათი კომპანიებში გადამზადების საკითხს. შესაბამისად პოპულარული დამსაქმებლის სტატუსი ახლანდელზე მნიშვნელოვანი გახდება მომავალში.

დემოგრაფია - საქართველოს დემოგრაფიული სტრუქტურა შემაშფოთებელია: ქვეყნის მოსახლეობა მცირდება, შესაბამისად მცირდება შრომისუნარიანი

ადამიანების რაოდენობა; გრძელდება მოსახლეობის დაბერება და "გონების გადინება" ანუ კვალიფიციური მუშახელის გადინება ქვეყნიდან. აღნიშნულ პრობლემას სახელმწიფომ უპასუხა პრავალშვილიანი ოჯახების დახმარების პროგრამით, სახელმწიფო მოხელეთა ხელფასების გაზრდით და სხვადასხვა დიასპორების მეშვეობით მოქალაქეების უკან მოზიდვის მცდელობით.

კავშირები - საქართველოში რეფორმირებული და მოდერნიზებულია ძველი საბჭოთა ტიპის პროფესიული კავშირების სისტემა, რამაც გააუმჯობესა კავშირების შესაძლებლობები, იმოქმედონ როგორც ძლიერმა პარტნიორებმა; მაგალითად სამ მხრივი სოციალური დიალოგი და კოლექტიური მოლაპარაკებები საქართველოს შეცვლილ თავისუფალ ბაზარზე.

სამუშაოს მომავალი - საბოლოოდ ახალი ტექნოლოგია შეცვლის ჩვენი მუშაობის სტილს, სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ორგანიზებას. ტელეკომუნიკაციების განვითარება გამოიწვევს ოფისების უმეტესობის ონ ლაინ რეჟიმში მუშაობას; ეს მეტად მოქნილს გახდის ინტერპესონალურ კომუნიკაციას და ადამიანები უფრო მოქნილად დააბალანსებენ შრომასა და ცხოვრება

თემა 4. ექსტრემალური გუნდის მართვა

პროცესის ფასეულობები

გუნდი არის ორი ან მეტი ადამიანის გაერთიანება, რომელსაც აქვს ერთი მიზანი და ახდენს შრომის კოორდინაციას მის მისაღწევად. წარმატებულ და შედეგზე ორიენტირებულ გუნდში, ჩვეულებრივ, მაღალია ნდობის ფაქტორი და წარმატებაც ერთობლივი შრომის შედეგად მიიღწევა. „გამარჯვებული" გუნდები კი შემთხვევით არ იქმნებიან. ერთი და იგივე მიზნის მისაღწევად სხვადასხვა კომპანიებმა შესაძლებელია ერთიდაიგივე ხერხები გამოიყენონ. ერთერთი ფაქტორი, რაც ყველაზე მეტად განასხვავებს ორგანიზაციას ეს თანამშრომლებია. მათი დაქირავება, სწავლება და მოტივაცია არის ძირითადი, რაც თქვენს კომპანიას გამორჩეულს მიმზიდველს გახდის. გუნდის სწორად წარმართვაში ძალიან მნიშვნელოვან როლი ეკისრება გუნდის ლიდერს. იმ შემთხვევაში თუ ლიდერი გუნდის თითოეულ წევრში პოულობს განსაკუთრებულ ნიჭს და აძლევს საშუალებას ყველა წევრს ერთი საერთო მიზნისთვის გაერთიანდნენ, მაშინ შედეგი და საუკეთესო შეფასებაც არ დააყოვნებს.

იმისათვის რომ შევქმნათ წარმატებული გუნდი, საჭიროა გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები.

1. **თანამშრომელთა დაქირავება.** თანამშრომელთა შერჩევა რთული და ხანგრძლივი პროცესია. დარწმუნდით რომ გუნდის თითოეული წევრს აქვს შესაბამისი უნარები და მოტივაცია. გადაამოწმეთ რეკომენდაციები თითოეულ მათგანზე. დარწმუნდით, რომ ინტერვიუს დროს მოსმენილი ინფორმაცია, თანხვედრაშია რეკომენდატორების შეხედულებასთან. ხშირად მენეჯერები ყურადღებას აქცევენ პროექტის ტექნიკურ მოთხოვნებს და თანამშრომლებსაც შესაბამისად არჩევენ. ამ მიდგომამ შეიძლება არ გაამართლოს, მაშინ როცა გუნდის ლიდერი არ ფიქრობს გუნდის შიგნით ურთიერთობებზე, რომელიც

აუცილებელია დავალების შესასრულებლად. გუნდის წევრები ერთმანეთის ნიჭს უნდა აფასებდნენ. მაგალითისათვის ერთი შეიძლება იყოს იდეების გენერატორი, მაგრამ ნაკლებად შეეძლოს ანალიტიკური სამუშაოს შესრულება, როცა მეორე წევრს შეიძლება ჰქონდეს კარგად განვითარებული ანალიტიკური უნარი. ამ შემთხვევაში ეს ორი წევრი ერთმანეთის სისუსტეებს დააკომპენსირებს.

2. **პოზიცია „მე"- დან პოზიცია" ჩვენ" -ზე გადასვალა.** იმისათვის რომ დავეხმაროთ გუნდის წევრებს გადავიდნენ პოზიცია „მე"- დან პოზიცია „ჩვენ"-ზე საჭიროა:

- ერთიანი სურათისა და მიზნის დანახვა. აუხსენით გუნდის წევრებს რა არის მათი მიზანი და რა კავშირშია ის მთელი ორგანიზაციის განვითარებასთან. ეს მეტ მოტივაციას შესძენს გუნდის წევრებს. გუნდში უნდა შეიქმნას სისტემა, რომელიც მხოლოდ ერთობლივი მუშაობის შედეგად იმუშავებს. გუნდის თითოეული წევრი უნდა შეესაბამებოდეს გუნდის შიდა კულტურას.
- ჭკვიანები გუნდში. განიხილეთ გუნდის თითოეული წევრის შესაძლებლებლობები – უნარები და გამოცდილება, რომელიც მათ შეუძლიათ გამოიყენონ გუნდის სასარგებლოდ. თქვენ ასევე შეგიძლიათ მისცეთ საკუთარი გამოცდილების გაზიარების საშუალება გუნდის თითოეულ წევრს. ეს კარგი დასაწყისი იქნება გუნდური მუშაობისთვის.
- „ვინ რას აკეთებს და როდის". გუნდის ფორმირებისას, ხშირად იქმნება ხოლმე გაუგებრობები თითოეული წევრის პასუხისმგებლობაზე და მოვალეობებზე. საჭიროა თავიდანვე მოკლევადიანი გეგმებისა და მათი შესასრულებლად საჭირო ნაბიჯების დასახვა.

3. **უკუკავშირი.** აუცილებელია გუნდის წევრებმა მიიღონ უკუკავშირი მათი ლიდერისგან. ეს დაეხმარებათ მათ შედეგების გაუმჯობესებაში. უკუკავშირი კომუნიკაციის ხელოვნებაა. ის შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მხოლოდ მკაცრად გაწერილი და სტრუქტურირებული უკუკავშირი ვერ მოგვიტანს შედეგს. თითოეული გუნდი

მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან შესაბამისად არ არსებობს მზა რეცეპტები და საჭიროა წევრებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა. გამონახეთ დრო და შეახსენეთ თქვენი გუნდის წევრებს რა და როგორ შეიძლება გაკეთდეს კარგად, მოუსმინეთ მათ და არ დაგავიწყდეთ, რომ უკუკავშირი ორმხრივი პროცესია.

4. **შექმენით გუნდში სასიამოვნო გარემო.** გამოყავით დრო გართობისთვის და განტვირთვისა სამსახურში. მოაწყვეთ არაფორმალური შეხვედრები გუნდთან ერთად. მიეცით მათ საშუალება უკეთ გაიცნონ ერთმანეთი სამსახურის გარეთ.
5. **დაფასება და აღიარება.** აღიარება ხშირად, პროაქტიული უკუკავშირის შედეგია. ადამიანებს უყვართ, როცა მათ აღიარებენ, მაგრამ ყველაზე მეტად აფასებენ პატივისცემას მათ მიმართ. გამოყავით დრო გუნდის თითოეული წევრისთვის. აღიარებას მოაქვს კმაყოფილება საკუთარი სამსახურით და შესაბამისად იზრდება მოტივაციაც.
6. **ყოველთვის აღნიშნეთ წარმატება.** გუნდის გაძლიერებისთვის აუცილებელია მცირედი წარმატების აღნიშვნაც. დღევანდელი ცხოვრების სწრაფი ტემპის გამო ადამიანებს არ აქვთ საკმარისი დრო გაანალიზონ მათი წარმატება და სარგებელი გარშემომყოფთათვის. არ უგულვებელყოთ მცირე წარმატებული საქმეები, რადგან საბოლოო ჯამში ისინი ქმნიან წარმატების ისტორიას. გუნდის წევრებს ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ ის განსაკუთრებული მომენტები, როდესაც მათ გადაკვეთეს ფინიშის ხაზი.

გუნდის ლიდერი წარმატებულია მხოლოდ მის გუნდთან ერთად. საუკეთესო ლიდერებმა იციან, რომ წარმატება გუნდის სწორი დინამიკით, გადაწყვეტილებებითა და გუნდის თითოეული წევრის ძალისხმევით მიიღწევა.

როგორ ჩამოვაყალიბოთ ეფექტური გუნდი

ეს პროცესი უნდა მოიცავდეს ბიზნესის მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზს, უფლებამოსილების განსაზღვრასა და დელეგირებას, თანამშრომლების

წახალისებას, ტრენინგებს, შიდა კომუნიკაციის ეფექტურ მექანიზმებს და გარე საკონსულტაციო საბჭოს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ჩართულობას.

- ბიზნესგეგმის განხილვა და განახლება
- უფლებამოსილების დელეგირება
- თანამშრომლების წახალისება
- კომპანიის შიდა პოლიტიკა
  - სტრატეგიული გეგმა
  - სამუშაო პროცესების აღწერილობა
  - ტრენინგების სახელმძღვანელო
  - შინაგანაწესი
- შიდა და გარე კომუნიკაციის საშუალებები
- საკონსულტაციო საბჭო
- რეკომენდაციები

ბიზნესგეგმის განხილვა და განახლება

ბიზნესი ასოცირდება რისკებთან. რაც უფრო მეტს იფიქრებთ საკუთარ ბიზნესზე, მისი გაფართოების გზებსა და დასახულ მიზნებზე, მით ნაკლები იქნება რისკი. ასევე უნდა იზრუნოთ ნიჭიერი და კომპეტენტური თანამშრომლების აყვანაზე, რომლებიც, თავის მხრივ, ვალდებული იქნებიან თქვენი საქმიანობის წარმატებაზე იზრუნონ.

ბიზნესის გაფართოების პროცესში მნიშვნელოვანია ბიზნესგეგმის მუდმივი განხილვა-განახლება, უწყვეტი დიალოგი თქვენს გუნდსა და გარე საკონსულტაციო საბჭოსთან. რეკომენდირებული ქმედებები:

- რეგულარულად ჩაატარეთ შეკრება თქვენს წამყვან მენეჯერებსა და საკონსულტაციო საბჭოსთან, სადაც ღიად განიხილავთ მიმდინარე საკითხებს და მოახდენთ ახალი იდეების გენერირებას. ობიექტურად

შეაფასეთ და გადახედეთ გეგმებს და საჭიროების შემთხვევაში შეცვალეთ

- ბიზნესის გაფართოების გეგმა გამართლებული უნდა იყოს ფინანსური თვალსაზრისით, ასევე შეფასებადი გაზომვადი პარამეტრებით
- მნიშვნელოვანია, კომპანიის ძირითადი თანამშრომლები მონაწილეობდნენ გეგმების განხილვა-განახლებაში
- რეგულარულად გააანალიზეთ კომპანიის ფულადი ნაკადების პროგნოზი, რათა განსაზღვროთ დაგეგმილთან შესაბამისობა
- შეისწავლეთ თქვენი კონკურენტები
- განიხილეთ სხვადასხვა ბიზნესსცენარი და ანალიზის საფუძველზე შეარჩიეთ თქვენთვის ოპტიმალური ვარიანტი

უფლებამოსილების დელეგირება

ხშირად მეწარმეებს უძნელდებათ პასუხისმგებლობების დელეგირება. თუმცა, უფლებამოსილების სხვა თანამშრომლებზე გადანაწილება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მზარდი ბიზნესის მფლობელებისთვის, რათა მათ გამოუნთავისუფლდეთ დრო პრიორიტეტული საკითხებისათვის. დელეგირების მიღებით თანამშრომელი იღებს არა მხოლოდ უფლებამოსილებას, არამედ პასუხისმგებლობასაც შედეგზე.

ამგვარად, უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. სწორად განხორციელებული დელეგირება გულიახმობს თანამშრომლისთვის იმ უფლებამოსილების მიცემას, რომელიც მას სჭირდება დავალების შესასრულებლად და ამავე დროს, ქმნის დამცავ მექანიზმს, რომელიც დაკისრებულ უფლებამოსილებაზე გარკვეულ შეზღუდვებს

აწესებს. დავუშვათ, თქვენ გსურთ მაღაზიის მართვის დელეგირება. ქვემოთ მოცემულია მაგალითები იმისა, თუ რა უფლებამოსილებას გადასცემთ და როგორ ლიმიტებს უწესებთ მენეჯერს:

უფლებამოსილების მინიჭება:

- ნაღდი ფულის მართვაზე
- საქონლის და მარაგების შეკვეთაზე

უფლებამოსილებასთან დაკავშირებით დასაწესებელი რეკომენდირებული შეზღუდვები:

- კაპიტალური დანახარჯების განხორციელება
- ჩეკების ხელმოწერა
- მარაგების აღრიცხვა

დელეგირებული თანამშრომლის პასუხისმგებლობები

- ყოველკვირეული ანგარიშგება დადგენილი ფორმატით
- ინფორმაციის მომზადება მაღაზიის ყოველთვიური მოგება–ზარალის აღრიცხვისთვის
- მოკლე და გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა

საწარმოს ნებისმიერმა მფლობელმა, რომელიც აპირებს გაფართოებას, უნდა დაიწყოს დელეგირება. რაც უფრო იზრდება თქვენი კომპანია, მით მეტად უნდა შეიცვალოს თქვენი როლიც, მეტი ყურადღება უნდა გაამახვილოთ არა ყოველდღიურ მართვაზე, არამედ გრძელვადიან გეგმებზე.

თანამშრომლების წახალისება

„შეამცირეთ ხარჯები",გულისხმობს დაზოგვის მნიშვნელობას. ხარჯების ოპტიმიზაციისთვის მენეჯმენტის ბონუსები (პრემიები) დაკავშირებული უნდა იყოს მოგებასთან და არა გაყიდვებთან. მოგებაზე დაფუძნებული მოტივაციის შემთხვევაში მენეჯერისთვის ყოველი დაზოგილი თეთრი მნიშვნელოვანია, რადგან იგი თავად მას უბრუნდება ბონუსის სახით. და პირიქით, ყოველი ზედმეტად დახარჯული თეთრი ამცირებს მენეჯერის ბონუსს.

თუ თქვენ ამუშავებთ საცალო მაღაზიების ქსელს, თითოეული მაღაზიის მოგება–ზარალის უწყისის აღრიცხვა ცალკე უნდა აწარმოოთ. ასევე მნიშვნელოვანია, რა პერიოდულობით გაიცემა პრემიები. უმჯობესია, მოგება და ზარალი ყოველთვიურად ან ყოველკვარტალურად გამოთვალოთ და ბონუსები შესაბამისად გადაიხადოთ.

არსებობს კიდევ ერთი მიზეზი თუ რატომ უნდა დაიანგარიშოთ თქვენი გაყიდვის/მომსახურების წერტილების ინდივიდუალური მომგებიანობა. ამ შემთხვევაში თქვენ დროულად მიიღებთ ინფორმაციას თქვენს ქსელში წამგებიანი რგოლის არსებობის შესახებ. მზარდი ბიზნესები, როგორც წესი, ერთსა და იმავე შეცდომას უშვებენ. არ არის რეკომენდირებული დიდი ხნის განმავლობაში ამუშაოთ წამგებიანი საწარმო. მდგომარეობის გამოსასწორებლად დაუყოვნებლივ უნდა მიიღოთ ზომები, თუ მაინც ვერ მოხერხდება სიტუაციის გაუმჯობესება, საწარმო ან უნდა დაიხუროს, ან გაიყიდოს.

იმ საწარმოებში, სადაც ვერ ხერხდება ბიზნესის მიმართულების გამოყოფა და მათთვის ინდივიდუალური მოგების გეგმის განსაზღვრა, ყურადღება უნდა გამახვილდეს ბიზნესის ძირითად მაჩვენებლებზე (რეალიზაცია, ხარჯების დაზოგვა, კლიენტების კმაყოფილება, მომსახურების სისწრაფე და ა.შ.). ბიზნესის ძირითადი მაჩვენებლები ხელს უნდა უწყობდეს კომპანიის

წარმატებულ ფუნქციონირებას და საერთო მიზნების განხორციელებას. მაგ., სადისტრიბუციო კომპანიაში გაყიდვების განყოფილება შეიძლება შეფასდეს რეალიზაციის გეგმების შესრულებით.

კომპანიის შიდა პოლიტიკა

ბიზნესის განვითარებისთვის აუცილებელია შინაგანაწესის და სამუშაო პროცესების აღწერილობის არსებობა. ასეთ შემთხვევაში თქვენს თანამშრომლებს ექნებათ სამუშაო პასუხისმგებლობების და პროცედურების მკაფიოდ განსაზღვრული ინსტრუქცია. ეს დოკუმენტები საფუძვლად დაედება ყოველდღიურ საქმიანობას და მინიმუმამდე დავა გაუგებრობები თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელობას შორის, რომლებიც დაკავშირებული შეიძლება იყოს პასუხისმგებლობის გადანაწილებასთან, შინაგანაწესსა და კომპანიის მიზნებთან. ამ დოკუმენტების ფორმატი უნდა იყოს მარტივი და იოლად განახლებადი.

სტრატეგიული გეგმა

სტრატეგიულ გეგმაში ასახულია კომპანიის საერთო მიზნები. სტრატეგიული გეგმის შედგენა შედგენა ხდება წელიწადში ერთხელ მომავალი წლისთვის, თუმცა მასში ცვლილებების შეტანა შესაძლებელია საჭიროებისამებრ. ცვლილებები შესაძლოა გამოწვეულ იქნეს გარემოს ცვლილებით, კონკურენტების გააქტიურებით, მომხმარებლის მოთხოვნის ცვლილებითა და ა.შ.

კომპანიის საქმიანობა სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად უნდა ხორციელდებოდეს. მენეჯმენტის ყველა წევრმა კარგად უნდა გააცნობიეროს საკუთარი როლი და პასუხისმგებლობა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში.

სამუშაო პროცესების აღწერილობა

სამუშაო პროცესების აღწერილობა იძლევა მითითებებს კომპანიაში მიმდინარე ყოველდღიურ პროცესებზე. ამ დოკუმენტში დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი თანამშრომლების უფლება-მოვალეობები ამ პროცესებთან მიმართებაში (ვინ რაზეა პასუხისმგებელი და რა ოპერაცია როგორ სრულდება).

ტრენინგების სახელმძღვანელო

ტრენინგების სახელმძღვანელო მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია თითოეული პოზიციისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარების უზრუნველსაყოფად. ეს სახელმძღვანელო დაგეხმარებათ წინასწარ განსაზღვრული გეგმის შესაბამისად მოამზადოთ ახალი თანამშრომლები და გადაამზადოთ არსებული პერსონალი. ტრენინგების სახელმძღვანელოში განსაზღვრულია თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ღონისძიებები (ტრენინგები, პრაქტიკული მომზადება და ა.შ.), რომლებიც დაეხმარებათ სამუშაო აღწერილობაში განსაზღვრული მიზნების შესასრულებლად.

შინაგანაწესი

შინაგანაწესი არის წესების ნაკრები, რომელიც არეგულირებს თანამშრომლების მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობებს, უსაფრთხოების ნორმებს, შვებულების პოლიტიკას და ქცევის წესებს.

შინაგანაწესი უნდა გახდეს თანამშრომელთა სახელმძღვანელო, რომელიც შეიძლება შემდეგი თემებისგან შედგებოდეს:

- კომპანიის ისტორიის და ამოცანები
- დასაქმების პოლიტიკა
- დასაქმებასთან დაკავშირებული მოქმედი კანონები და წესები
- სამუშაოს აღწერილობები და საჭირო კვალიფიკაცია

- შვებულების პოლიტიკა
- დამატებითი სარგებელის პაკეტი (სამედიცინო დაზღვევა, სოციალური დახმარება, ერთჯერადი წამახალისებელი პრემიები და ა.შ.)
- უსაფრთხოების წესები
- ორგანიზაციული სტრუქტურა და საოპერაციო პროცედურები

შიდა და გარე კომუნიკაციის საშუალებები

თანამედროვე სამყაროში ბიზნესი გულისხმობს ხშირ კონტაქტს როგორც კლიენტებთან, ისე პარტნიორებთან მსოფლიოს ნებისმიერ ნაწილში. ინტერნეტი ასეთ კომუნიკაციას გაცილებით უფრო ხელმისაწვდომს ხდის. დრო და ფული, რომელსაც დახარჯავდით მგზავრობაზე, დაიზოგება თუ შეხვედრებს „ვირტუალურად“, ინტერნეტის მეშვეობით ჩაატარებთ.

- ინტერნეტ-თათბირი საშუალებას მოგცემთ პრეზენტაცია გააკეთოთ პარტნიორების, მომხმარებლებისა და თანამშრომლების ქსელისთვის. ინტერნეტით შეგიძლიათ პრეზენტაციებისა და სხვადასხვა დოკუმენტაციის გაზიარებაც
- ვიდეო კონფერენციებმა კომუნიკაცია სრულიად ახალ დონეზე აიყვანა. ძირითადი სარგებელია მგზავრობის ხარჯების შემცირება და დროის დაზოგვა. ვიდეო კონფერენცია მონაწილეს შეხვედრაზე პირადი დასწრების შთაბეჭდილებას უქმნის. ვიდეო კონფერენციის ჩასატარებლად აუცილებელია საკონფერენციო ოთახში დამონტაჟებული იყოს მაღალი ხარისხის ვიდეოკამერები, აუდიო მოწყობილობა და ეკრანი.

პროექტის მოქნილი მოდელის ფორმირება

პროექტის შედგენის ინსტრუქცია

განაცხადის უნდა იყოს შედგენილი ქართულ ენაზე. განმცხადებელი ვალდებულია დაიცვას განაცხადის დადგენილი ფორმატი:

- ინფორმაცია განმცხადებლის შესახებ;
- პროექტის აღწერა;
- პროექტის შესრულების განრიგი;
- ბიუჯეტი;
- მოსალოდნელი შედეგები;

განაცხადს შეიძლება დაერთოს:

- დამატებითი ინფორმაცია/დანართები (ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც განამტკიცებს განაცხადს და გახდის მას უფრო დამაჯერებელსა და გასაგებს)

სააპლიკაციო ფორმის შევსებასთან დაკავშირებით დამატებითი ინფორმაციის მიღება შესაძებელია შემდეგ მისამართზე: ia@civilin.org

ინფორმაცია განმცხადებლის შესახებ (მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს ერთ გვერდს)

სააპლიკაციო ფორმის აღნიშნული ნაწილი უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას პროექტის წარმდგენელის შესახებ. კერძოდ:

- ორგანიზაციის სრული დასახელება, რეგისტრაციის თარიღი;
- ძირითადი მიზნები;
- ბენეფიციართა ტიპები;
- თანამშრომელთა რაოდენობა;
- ფილიალები;
- წლიური ბრუნვა;

- დანართის სახით- ბოლო ორი წლის მანძილზე განხორციელებული პროექტები / დაფინანსების წყაროს და საერთო ბუჯეტის მითითებით/

პროექტის აღწერა

სააპლიკაციო ფორმის ძირითადი შემადგენელი ნაწილია. მისი მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს სამ გვერდს. აღნიშნული პუნქტი უნდა მოიცავდეს შემდეგ ქვეპუნქტებს:

ა) **პრობლემის განსაზღვრა (არსებული სიტუაციის ანალიზი)**

გულისხმობს იმ კონკრეტული პრობლემის არწერას, რომლის საპასუხოდაც არის მიმართული პროექტი. ეცადეთ კარგად წარმოაჩინოთ ორგანიზაციის საჭიროებები და დაასაბუთოთ რამდენად ეფექტიანი იქნება ორგანიზაციისათვის მოთხოვნილი თანხა.

ბ) **მიზანი**

გულისხმობს ფართო, ზოგად დებულებას იმის შესახებ, თუ რისი მიღწევა გსურთ. პროექტის მიზანს უნდა წარმოადგენდეს ისეთი სასურველი გარემოს ან პირობების შექმნა, რომელიც ლოგიკურ კავშირში იქნება (მიმართული იქნება) ზემოთ აღწერილ პრობლემასთან.

გ) **ამოცანები**

გულისხმობს კონკრეტულ ნაბიჯებს მიზნის მისაღწევად. აქ უნდა მიუთითოთ რა ამოცანების გადაჭრას ისახავთ თქვენს პროექტში მითითებული მიზნის მისაღწევად. მიზნის მისაღწევად შეიძლება დაისახოთ ერთი, ორი ან რამოდენიმე ამოცანა იმის გათვალისწინებით თუ როგორია თქვენი პროექტის სპეციფიკა.

დ) **განხორციელების გზები**

გულისხმობს კიდევ უფრო კონკრეტულ ნაბიჯებს თქვენს მიერ დასმული ამოცანების შესასრულებლად. განხორციელების გზები არის პროცესი რომელმაც უნდა უპასუხოს კითხვებს:

1) “როგორ?” - როგორ განახორციელებთ თქვენი პროექტის ამოცანებს?

2) “ვინ” - ვინ მონაწილეობს თქვენი პროექტის განხორციელებაში? და რა არის მათი ფუნქციები პროექტში?

პროექტის შესრულების განრიგი

ბიუჯეტი

ბიუჯეტი უნდა იყოს ლოგიკურ კავშირში პროექტის აღწერაში მითითებულ ამოცანებთან. ბიუჯეტის შედგენისას იხელმძრვანელეთ შემდეგი ფორმით:

მუხლი	ერთეულის ფასი	ერთეულის რაოდენობა	საერთო ღირებულება	მოთხოვნილი თანხა	დაფინანსება სხვა წყაროებიდან

მოსალოდნელი შედეგები

განაცხადის ფორმის ამ ნაწილში უნდა აღწეროთ ის სავარაუდო ეფექტი ან მოსალოდნელი შედეგი, რაც მოყვება თქვენი პროექტის წარმატებით განხორციელებას. სასურველია მიუთითოთ, აგრეთვე რა გავლენა შეიძლება იქონიოს თქვენს მიერ განხორციელებულმა პროექტმა თქვენს ბეფეფიციარებზე, თანამრომლებზე, ორგანიზაციაზე, და ა.შ.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი

ყოველ კულტურულ ტრადიციას თავისი უპირატესობები აქვს. კონკურენტულ დასავლურ

საზოგადოებაში ადამიანებს მეტი პირადი თავისუფლება აქვთ, მეტად ამაყობენ პირადი მიღწევებით და ნაკლებად არიან დამოკიდებული ირგვლივმყოფთა მოლოდინებზე. მათ უფრო მრავალფეროვანი პირადი ცხოვრება აქვთ, მათი ქცევაც უფრო სპონტანურია, სოციალური მობილობა ასევე უფროა დამახასიათებელი ინდივიდუალისტური კულტურის სოციალური ჯგუფებისთვის, თუმცა ამ კულტურებშიც გარკვეული კატეგორიების მიმართ ფიქსირებული ნეგატიური განწყობები, მაგალითად, რასა (კანის ფერი) ან გენდერი აფერხებს ამ კატეგორიის ქმედითობას.

ინდივიდუალისტურ კულტურებში მეტი თავისუფლებაა ცხოვრების სტილის ამორჩევაში; წახალისებულია გამომგონებლობა და შემოქმედებითობა.

მაგრამ ამ თავისუფლებას დამახასიათებელი პრობლემურობაც ახლავს. ცნობილი თანამედროვე გერმანელი სოციოლოგი ულრიხ ბეკი ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებს რისკის საზოგადოებებს უწოდებს და მიიჩნევს, რომ „თანამედროვე სამყაროში უკიდურესობამდე მიყვანილი ინდივიდუალიზმი“, სულ უფრო მეტად განიცდის „კონფლიქტური ხაზებისა და თემების თავისებურ პლურალიზაციას“. მისი აზრით, ინდივიდუალიზაციის ძლიერი პროცესი ნიადაგს ამზადებს ახალი კონფლიქტებისთვის, იდეოლოგიებისა და კოალიციებისთვის. მსგავსი ვითარების ერთ-ერთ მნისვნელოვან მაპროვოცირებელ მომენტად, „მყარ კონფლიქტურ ხაზად“ მას, მაგალითად, მიაჩნია ე.წ. თანდაყოლილი ნიშნები - რასა, კანის ფერი, სქესი, ეთნიკური კუთვნილება და ა.შ. თვით ბუნებით გაპირობებული ასეთი „უთანასწორობა“, განსაკუთრებული ინდივიდუალიზაციის პირობებში, მისი პროგნოზით, გარკვეულ ორგანიზაციულ და პოლიტიკურ შანსს მოიპოვებს და წინ გამოვა 2 ეპოქალური თემა: მუქარა, რომელსაც რისკის საზოგადოება თავისთავში მოიცავს, და წინააღმდეგობრიობა ქალებსა და კაცებს შორის, რომელიც აქამდე ოჯახის ფარგლებიდან არ გამოსულა **(Бек Ул. Общество риска 2000; 146).**

გამოკვლევებზე დაყრდნობით მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ თანამედროვე სამყაროს დასავლურ ქვეყნებში ღირებულებები ერთნაირია და „მთის ქადაგების“ 10 მცნებას ემთხვევა, თუმცა მათ შორის გარკვეული განსხვავებებიც ვლინდება.

მაგალითად, დიდი საერთაშორისო გამოკვლევის შედეგად ჟან სტოტცელმა გამოავლინა, რომ თურმე

დანიელები უფრო ბედნიერად გრძნობენ თავს ოჯახში, ვიდრე ფრანგები, ესპანელები და ბელგიელები; გერმანელები და დანიელები არჩევანში უფრო თავისუფალი აღმოჩნდნენ, ვიდრე იტალიელები და ჰოლანდიელები; სიქველეთაგან დასავლური კულტურის ყველა ხალხმა პირველ ადგილზე პატიოსნება დააყენა, ხოლო რაც შეეხება მეორე პოზიციას, აქ განსხვავებები გამოვლინდა - იტალიელებისთვის, ინგლისელებისა და ირლანდიელებისთვის კარგი მანერები აღმოჩნდა გადამწყვეტი, ფრანგებისთვის - მომთმენობა, ესპანელთა, დანიელთა და გერმანელთათვის კი - პასუხისმგებლობა.

სხვებთან ურთიერთობაში იტალიელებმა, ინგლისელებმა და ირლანდიელებმა ყველაზე დიდი ღირებულება მიანიჭეს კარგ მანერებს, ხოლო ფრანგებმა - მომთმენობას (Мендра А. 2000 გვ. 111).

ძნელი შესამჩნევი არაა, რომ მეორე პოზიციაზე „გასული“ ღირებულებები უფრო მეტად უახლოვდება ეროვნულ-ხასიათობრივ თავისებურებებს.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ნახსენებ ქვეყანათაგან მხოლოდ ესპანეთი მიიჩნევა კოლექტივისტურ კულტურად. სხვებთან ურთიერთობა ქცევის სოციალურ რეგულაციაში აქ გადამწყვეტ ფაქტორად მიიჩნევა. მკვლევარები აღწერენ ესპანელებისთვის დამახასიათებელ ურთიერთობრივ პატერნს - „სიმპათიკას“, რომელიც გულისხმობს ორმხრივ პატივისცემას და სხვათა გრძნობების გაზიარების უნარს. ადამიანს ახასიათებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობათა დარეგულირება შეთანხმებით, სხვებისადმი მგრძნობიარობით და ქცევის მიგუებით. ესპანელები განსაკუთრებით ერიდებიან ურთიერთობის გაფუჭებას (Hazel Markus; Shinobu Kitaiama. 1991).

მიიჩნევა, რომ უნივერსალისტური ღირებულებები - სიმშვიდე მსოფლიოში, გარემოს დაცვა, სოციალური სამართლიანობა, თანასწორობა და ა.შ. უფრო გამოკვეთილია ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში.

47 ქვეყანაში Schwartz-ის გამოკვლევამ გამოავლინა განსხვავებები ღირებულებათა მნიშვნელობაში გენდერის მიხედვით: ქალები უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ უსაფრთხოებასა და კეთილგანწყობას, ხოლო კაცები - Self-ზე მიმართულობას, სტიმულაციის, ჰედონიზმის, მიღწევისა და ძალაუფლების ღირებულებებს.

ამ გამოკვლევამ ისიც ცხადყო, რომ გენდერი არ გამოდგება ინდივიდუალიზმ/კოლექტივიზმის ორიენტაციის დასადგენად **(P.B. Smith and Shalom H. Schwartz; 1996).**

ინდივიდუალისტურ კულტურებში მეტი მარტოობა, განქორწინება, მკვლელობა და სტრესული მოშლილობაა. „აულაგმავი ინდივიდუალიზმი“ დეპრესიის მკვეთრი ზრდის მიზეზად მიიჩნევა, რადგან უკავშირდება არსებობის უაზრობის განცდას, რომელიც მაშინ ჩნდება, როცა „იმასთან მიჯაჭვულობა არაა, რაც შენზე მეტია“.

გამოჩენილი ამერიკელი მეცნიერი ელიოტ არონსონი ერთ ადგილას წერს: „კონფორმულობა - კარგია თუ ცუდი? ამ ზოგადობით ეს შეკითხვა აბსურდია. მაგრამ, ჩვენი სურვილის მიუხედავად, ყველა სიტყვას შეფასებითი ასპექტიც აქვს. ამიტომ, როცა ადამიანს ინდივიდუალისტს ან კონფორმისტს ვუწოდებთ, ჩვეულებრივ ვგულისხმობთ ადამიანის „სიკარგეს და სიცუდეს“;…თუმცა კი ამ სიტყვების შეცვლაც შეიძლება: ინდივიდუალისტი შეიძლება შეცვალოს „ნორმიდან გადახრილით“, ხოლო კონფორმისტი - „ჯგუფურად მოთამაშით““ **(Аронсон Э. 1999 გვ. 37).**

დასავლურ კულტურებში კონფორმულობა ასოცირებულია მორჩილებასა და დამთმობლობასთან, რადგან წახალისებულია თვითგამოხატვა და საკუთარი აზრის გატანა, ამიტომ კონფორმისტული გამოვლინებები უარყოფითად აღიქმება; მაგრამ იმ კულტურებში, სადაც ძალზე ფასობს ჰარმონია ურთიერთობებში, უმრავლესობის აზრისადმი მიმხრობა შეიძლება ინტერპრეტირებულ იქნას ტაქტიანობად და სოციალურ სენზიტიურობად, დადებით და სასურველ თვისებად, სოციალურ ღირებულებად და ნორმად. მაგალითად, Triandis აღნიშნავს, იაპონელების ჯგუფი რესტორანში როცა ერთი და იგივე კერძს უკვეთავს, ეს სოლიდარობად მიიჩნევა და არა კონფორმიზმადო.

Matsumoto-ს მონაცემებით, ინდონეზიელები, ჩინელები და იაპონელები მისაღებად და სასურველად მიიჩნევენ კონფორმულობას, მორჩილებას და დამთმობლობას **(Matsumoto D. 1996);** ტრიანდისიც ასევე აღნიშნავს აფრიკული ტომის - ბანტუს წევრებში ძლიერ კონფორმიზმს და სოციალიზაციის მეთოდთა სიმკაცრეს **(Triandis H.C.1995; 53-55);** დიას-ლოვინგი მორჩილების მაღალ ღირებულებას აღწერს მექსიკელებთან და ა.შ.

მაგრამ კოლექტივისტთა კონფორმულობის საკითხი არც ისე ერთმნიშვნელოვანია, როგორც ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს. მონაცემები უჩვენებს, რომ იაპონელები ამერიკელებზე უფრო ნაკლებად მიდრეკილი შეიძლება აღმოჩნდნენ კონფორმიზმისკენ იმ ექსპერიმენტებში, რომლებიც აშის კლასიკურ სქემაზეა აწყობილი.

Triandi-ი საინტერესო სიტუაციას აღწერს: მის მიერ ჩატარებულ ექსპერიმენტში მონაწილე იაპონელთა 34%-მა ანტიკონფორმული რეაქცია გამოავლინეს - ისინი სწორ პასუხებს იძლეოდნენ მაშინ, როცა ცრუ ცპ-თა უმრავლესობა არასწორად პასუხობდა. რა მოხდა? რატომ არ „იმუშავა" აშის კლასიკური მოდელის სქემამ?

Triandi-ი ამ ვითარებას ხსნის იმით, რომ იაპონელებისთვის, ცნობილი კოლექტივისტებისთვის, არავითარი მნიშვნელობა არა აქვს, ე.წ. „ცრუ ცდისპირები" სწორად პასუხობენ თუ არა - მათთვის „უცხო" ხალხი, როგორადაც არ უნდა პასუხობდნენ, „ჩვენს" ჯგუფად არ განიცდება, ხოლო ექსპერიმენტატორის როლში მყოფი უცხოელი - მით უფრო. აქ არსებითია მისთვის მნიშვნელოვანი ჯგუფი, მათთვის ახლო თემებით და ა.შ.

სრულიად სხვა შედეგებია მაშინ, როცა ექსპერიმენტს იაპონელი მეცნიერი ატარებს. ამის მაგალითია მატსუდას გამოკვლევა. იგი ეყრდნობოდა იაპონური კულტურის გარკვეულ სპეციფიკას, რომელიც გამოიხატება ინტერპერსონალური ურთიერთობის რამდენიმე ტიპში: „უში", „სეკენი" და „სოტო". ამ სამეულში ინტიმურობის ხარისხი და „სხვა"-ს მნიშვნელადობა, როგორც რეფერენტული ჯგუფისა, პირველიდან მესამესკენ მცირდება. მოკლედ, იაპონელები ღრმად მნიშვნელოვნად განიცდიან „უშის" და სულ მთლად გულგრილები არიან „სოტო"-მიმართებაში.

მატსუდამ ცდისპირები 3 ტიპის ჯგუფად გაყო: ჯგუფი „უში" - „გულუბრყვილო" ცდისპირი და ცრუ ცდისპირები, რომლებიც იმათგან შეიქმნა, ვინც ორმხრივად აირჩია ერთმანეთი; „სეკენი" ზომიერი შეჭიდულობის ჯგუფი იყო, რომელიც ექსპერიმენტის მოსამზადებელ ეტაპზე შედგა; „სოტო"-ს წევრები არც მეგობრები იყვნენ და არც რაიმე თანამშრომლობის სიტუაცია ჰქონდათ შეჭიდულობის ჩამოსაყალიბებლად.

ამ ექსპერიმენტში მონაწილე იაპონელმა სტუდენტებმა გამოავლინეს კონფორმიზმის მაღალი დონე, თუმცა კი პასუხებს ინდივიდუალურად ანუ ჯგუფის უშუალო წნეხის გარეშე იძლეოდნენ; უფრო მჭიდრო კონტაქტებიანი ჯგუფის წევრები მეტ კონფორმიზმს ავლენდნენ, მაგრამ მაინც გამოვლინდა ერთი საყურადღებო ფაქტი: ინდივიდის ჯგუფში ჩართულობასა და კონფორმულობის ხარისხს შორის კავშირის არაერთმნიშვნელოვნება. კერძოდ, ექსპერიმენტის დროს ჩამოყალიბებული ჯგუფის წევრები უმრავლესობის ზეგავლენას უფრო მეტად ექვემდებარებოდნენ, ვიდრე იმ ჯგუფის წევრები, რომლებმაც ერთმანეთი თვითონ ამოირჩიეს. მატსუდას აზრით, ამის მიზეზია ის, რომ „უშის“ ხარისხს მიღწეული ჯგუფი უმრავლესობის თვალსაზრისიდან „თავისიანის“ მცირეოდენი გადახრის მიმართ უფრო მომთმენია - ძალზე ახლო ადამიანების წრეში არ ეშინია „საკუთარი თავის დაკარგვის“ და უფრო თავისუფალიცაა აზრების გამოთქმაში. **(მოტანილია Стефаненко Т. Г. 2000 -ს მიხედვით. გვ.197-198)**

ერთი და იგივე კულტურის შიგნით უფრო „ტრადიციული“ და „ევროპიზებული“ შერჩევების მონაცემთა შედარებით ბრიტანელმა მკვლევარმა Bond-მა გამოავლინა, რომ დასავლური კულტურის ღირებულებებთან ნაცნობობა ამცირებს განსხვავებებს სხვადასხვა კულტურებს შორის კონფორმულობაში. ბოლო პერიოდის მონაცემებით (რისმენი, ბონდი, სმიტი) დასავლურ ქვეყნებში კონფორმიზმის დონე ძალზე დაეცა, ამასთან, იმატა სხვებზე ორიენტირებულ ადამიანთა რიცხვმაც

პროქსემიკა ეთნოლოგიის ის სფეროა, რომელიც ადამიანებს შორის დამოკიდებულებებს აღწერს მათი ერთმანეთის მიმართ სივრცული მიმართებების მეშვეობით.

ფსიქოლოგიური დისტანცია - ესაა ადამიანთა განკერძოებულობის რაღაც დონე, რომელიც ჩვეულებრივ, იმ სირთულეთა რაოდენობაზე მსჯელობით გამოიხატება, რომელიც ურთიერთქმედებაში ჩნდება.

სოციალური დისტანცია ასახავს საზოგადოებაში ინდივიდებსა და ჯგუფებს შორის დაშორებულობის ხარისხს.

სოციალური და ფსიქოლოგიური დისტანციის ცნებები საკმაოდ რთული

ცნებებია. ისინი ასახავს პირადი და სოციალური ურთიერთქმედების მოდელს; ადამიანებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის სიახლოვის, ერთმანეთის ღირებულებებისა და იდეალების მიმართ ორმხრივი სიმპათიების ხარისხს.

ფსიქოლოგიურ და სოციალურ დისტანციას შემდეგი ინდიკატორები აქვს:

1. საზოგადოების რომელი ფენაა მისაწვდომი სხვა ფენის ადამიანისა თუ ჯგუფებისთვის;

2. უთანასწორობის შინაგანი შეგრძნება, რომელიც ინდივიდს ან ჯგუფსა აქვს საზოგადოების რაღაც ნაწილის მიმართ- ჩვეულებრივ, მისი ინდიკატორია ის, თუ რამდენად სიამოვნებს ადამიანს სხვა ადამიანთან (ფსიქოლოგიური დისტანცია) ან სხვა სოციალური ჯგუფის წარმომადგენელთან (სოციალური დისტანცია) ურთიერთობა.

ძალზე ხშირად სოციალურ მეცნიერებებში გამოიყენება ტერმინები „ჰორიზონტალური დისტანცია“ და „ვერტიკალური დისტანცია“ იმის აღსანიშნავად, ადამიანები ერთი და იგივე სოციალურ-ეკონომიურ კლასებს ეკუთვნიან თუ სხვადასხვას .

აღმოჩნდა, რომ Self-ის კულტურული ტიპი სივრცითი მიმართებებით ასახავს კულტურის თავსებურებებს. ასევე ნაყოფიერი აღმოჩნდა კულტურული სპეციფიკის გამოსავლენად სოციალური დისტანციის ცნებაც.

ჰოლლი არჩევს 4 სივრცულ ზონას, რომელიც პირადი ურთიერთობისას ჩნდება:

ინტიმური დისტანცია - 45 სმ მანძილზე, ესაა იმ მცირე რაოდენობის

სოციალურ კონტაქტებში, სადაც დაშვებულია რეგულარული შეხება. ამ ზონაში ურთიერთობენ მშობლები და შვილები, აგრეთვე შეყვარებულები;

პიროვნული დისტანცია (45-120 სმ), ესაა დისტანცია მეგობრებსა და კარგ ნაცნობებს შორის, აქ ინტიმურობა დაშვებულია, მაგრამ - შეზღუდული;

სოციალური დისტანცია (120-360 სმ), რომელიც ჩნდება ფორმალური ურთიერთობის (მაგალითად, ინტერვიუს) დროს;

„სახალხო“ დისტანცია (360 სმ)- დისტანცია აუდიტორიის წინაშე გამოსვლის დროს.

როცა დისტანციის ამ დასაშვებობას არღვევენ და ხელყოფენ, ადამიანი თავს იცავს - ცქმუტავს, იშმუშნება, უკან იხევს და მსგავსი; თუ მეორე ადამიანი ძალზე ახლო მანძილზე დგება, ადამიანი, როგორც წესი, რაღაც ფიზიკური საზღვრის მსგავსს ქმნის (Гиденс 1997; გვ. 108)

მიუხედავად იმისა, რომ მოძღვრება პროქსემიკასა და კულტურის ტიპს შორის კავშირის შესახებ ჯერ კიდევ დაუმუშავებელია, კვლევებით აშკარად ვლინდება, რომ ფიზიკური სიახლოვე ყველა კულტურაში ერთნაირად არ აღიქმება - მას რეალურად გააჩნია კულტურების თვალსაზრისით სრულიად სხვადასხვაგვარი სემანტიკა.

მაგალითად, არაბებისთვის და ლათინური ამერიკის ხალხებისთვის სიახლოვე ინტიმურობის გამომხატველია, დასავლეთ აზიაში კი სოციალურ იერარქიაში განსხვავებულობის მოხსნის სიგნალს წარმოადგენს.

Triandis - აღნიშნავს, რომ განსხვავებულ სოციალურ ჯგუფებს

გამოცდილებაში ემლევათ სოციალური დისტანცია. სოციალურ დისტანციაზე გავლენას ახდენს ნორმები, წარმოდგენები სწორ და არასწორ ქცევებზე. მაგალითად, იგი წერს, ნეპალელს თუ არ იცნობ, ან ნეიტრალური ხარ მის მიმართ, ან - არაობიექტური; თუ იცნობ, მაშინ უფრო რაციონალურად მსჯელობ და მიზიდულობაც მის მიმართ იზრდება. როცა ჯგუფები ერთმანეთისგან ძალაუფლების ფლობის მიხედვით განსხვავდება, ან ერთი მეორეს ჩაგრავს, სოციალური დისტანცია გვევლინება მექანიზმად ჯგუფებისთვის ადგილის მისაჩენად (Triandis; 1994; გვ. 257-258).

არავერბალური ქცევა კულტურის ძალზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. თვალებით ქცევა, რომელიც არავერბალური ქცევის ნაირსახეობას წარმოადგენს, ოპტიკო-კინეტიკურ ნიშანთა სისტემაზე დაფუძნებული ელემენტია და ფაქიზად განსაზღვრავს კულტურული ურთიერთობის ნიუანსებს - ზოგ კულტურაში მას მეტი მნიშვნელობა აქვს, ზოგში - ნაკლები.

მაგალითად, არაბებთან, ინდოელებთან, პაკისტანელებთან ახლო მხედველობითი კონტაქტი დადებითი სემანტიკის მქონეა, დასავლეთ აზიასა და აფრიკაში კი - დაუმორჩილებლობის და სიბრაზის გამოხატულებაა.

არაბ და ამერიკელ სტუდენტებზე დაკვირვებამ, რომლებიც წყვილებად იდგნენ და ერთმანეთთან მეგობრულად საუბრობდნენ, გამოავლინა საინტერესო თავისებურებები: ამერიკელებთან შედარებით, არაბები პირდაპირ უყურებენ ერთმანეთს, უფრო ახლოს სხედან ერთმანეთთან, უფრო ახლო მხედველობით კონტაქტში არიან და უფრო ხმამაღლა საუბრობენ.

Waston-მა ეს ექსპერიმენტი კიდევ 31 ქვეყანაში ჩაატარა და სიახლოვის მიხედვით ასეთი განლაგება მიიღო:

არაბული ქვეყნები, ინდოეთი, პაკისტანი, ლათინური ამერიკა, სამხრეთ ევროპა, დასავლეთი აზია და ბოლოს, ჩრდილო ევროპა ამერიკასა და ავსტრალიასთან ერთად.

ინგლისელების და ამერიკელების შედარებამ გამოავლინა, რომ ამერიკელები თვალებში მხოლოდ მაშინ უყურებენ ერთმანეთს, როცა იმაში დარწმუნება უნდათ, რომ პარტნიორმა კარგად (სწორად) გაუგო; ინგლისელებისთვის თვალებით კონტაქტი უფრო ჩვეული რამაა: პარტნიორი იმის დასტურად, რომ უსმენს, თვალებს უნდა ახამხამებდეს, მაგრამ, ამასთან, თვალებში დაჟინებით მზერა უხერხულად მიიჩნევა. რუსული კულტურა - პირიქით, არა მარტო არარუსი, არამედ თვით რუს მკვლევართა აღიარებითაც, ყველაზე „თვალებში მომზირალი“ კულტურაა **(Стефаненко; 2000; გვ. 160).**

იაპონიაში თვალები ურთიერთობის ნაკლებად მნიშვნელადი „ორგანო“ აღმოჩნდა: აქ მიღებული არ არის ერთმანეთისთვის პირდაპირ თვალებში ცქერა; ქალები თვალებში არ უყურებენ მამაკაცებს, მამაკაცები - ქალებს; იაპონელი ორატორი სადღაც გვერდით იყურება, ხოლო ქვეშევრდომი უფროსის საყვედურებს თვალდახრილი ღიმილით უსმენს **(Пронников В.А. Ладанов И.Д; 1985).**

აღმოჩნდა, რომ კოლექტივისტურ კულტურებში შეხვედრა ნაცნობებს შორის უფრო ხანგრძლივია, ვიდრე ინდივიდუალისტურში (20 წთ საშუალოდ); ისინი, ვინც უფრო ახლოს დგანან ერთმანეთთან, მეგობრობას უფრო მაღალ შეფასებას აძლევენ და თანაც ამტკიცებენ - ასე

ახლოს იმიტომ ვზივართ, თანამოსაუბრე რომ მოგვწონსო.

წყვილთა სქესური შემადგენლობის მიხედვით მამაკაცური წყვილები ყველაზე ხშირი იტალიაში აღმოჩნდა და თანაც საკმაოდ ახლოს დგანან ერთმანეთთან, ხოლო შერეული წყვილის წევრები კი ერთმანეთისგან ამერიკაში უფრო შორს დგანან, ვიდრე გერმანიასა და იტალიაში.

როგორ იქცევიან ადამიანები უცხოსთან მიმართებაში?

კოლექტივისტი ინდონეზიელები ექიმის მოსაცდელში იმავე სქესის უცხოთა ახლოს ჯდებიან და საუბარსაც ხშირად აბამენ, ინდივიდუალისტი ავსტრალიელები კი პირიქით - ყველასგან მაქსიმალურად მოშორებულ ადგილს ირჩევენ და სასაუბრო კონტაქტშიც ნაკლებად შედიან.

კულტურა ყველაფერში იჩენს თავს. Iahoda-მ 1982 წ. ისლამურ ქვეყნებში გრძელი ტანსაცმლის სემანტიკა იკვლია და აღმოაჩინა, რომ გრძელი კაბის ტარება აძლიერებს სოციალური ვალდებულებების განცდას; იგივე შეიძლება ითქვას სამხედრო ფორმაზეც, რომელიც ინდივიდუალობის უნიფიცირებას კი ახდენს, მაგრამ სამაგიეროდ წინა პლანზე წამოსწევს იმ სოციალურ ვალდებულებებს, რომლის გამოხატულებაცაა სამხედრო ფორმა - ყველაზე ინდივიდუალისტურ ქვეყნებშიც კი ჯარი განამტკიცებს ურთიერთდამოკიდებულ ღირებულებათა სისტემას.

ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში ადამიანი თავის დამოუკიდებლობას სწორედ დიდი ფიზიკური დისტანციით გამოხატავს, და ასე იცავს საკუთარ პიროვნულ სფეროს; ხოლო კოლექტივისტურ კულტურებში ადამიანები უფრო ახლოს დგანან ერთმანეთთან, მაგრამ საკმაოდ დიდ

დისტანციას ინარჩუნებენ უცხოელთან მიმართებაში.

სოციალური დისტანცია უნივერსალური კონსტრუქტია და ყველა კულტურის თავისებურებებს აღწერს, მაგრამ ძალზე მნიშვნელოვანია კულტურის სპეციფიკის გათვალისწინება მისი კვლევისას. მაგალითად, გამოვლინდა, რომ ამ ცნების ავტორის - ბოგარდუსის მიერ შედგენილი კითხვარის შეკითხვები, მაგალითად, „მეზობლად ვისურვებდი…...", „მეგობრად ვისურვებდი…", „ოჯახს შევქმნიდი…" და ა.შ. ამერიკულ კულტურაში მართლაც აღწერს სოციალური დისტანცირებულობის სპეციფიკას, მაგრამ არა ყველა კულტურაში.

ეს ვითარება იმ რეალობასთანაა დაკავშირებული, რომ ჯერ ერთი, ინდივიდი კულტურაში არსებულ ყველა ჯგუფთან არ იდენტიფიცირდება, მეორეც, ჯგუფებს შორის დისტანცია კულტურულად ძალზე სპეციფიურია თავისი შინაარსით - ინდოეთში კასტებს შორის სოციალური დისტანცია და დასავლურ კულტურებში სოციალურ ფენებს შორის დისტანცია სრულიადაც არ არის ერთნაირი დისტანცირებულობა. ამიტომ კონტაქტის ზოგიერთი ფორმა, რომელიც გამოიყენება ერთ კულტურაში სოციალური დისტანციის გასაზომად, შეიძლება უაზრო აღმოჩნდეს მეორეში. მაგალითად, საბერძნეთში Triandis-ის აღწერით, ძალზე მნიშვნელოვანია „პარეა" ანუ სამეგობრო წრე და „თავის წრეში შეყვანა" (შესაბამისად, სოციალურ დისტანციას აქ ზომავდნენ სხვა ეროვნების წარმომადგენლის შეყვანაზე თანხმობით ამ სამეგობრო წრეში, ხოლო აშშ-ში - იმაზე თანხმობის ხარისხით, მავანი ნაცნობად რომ ეხილა თავის კლუბში); ინდოეთში სიახლოვის ძალზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია „პირადი ჭურჭლის შეხება" - ეს ამ ქვეყანაში ჯერ კიდევ შემორჩენილი რიტუალური წაბილწვის ასახვაა; ბუნებრივია, რომ ფსიქოლოგიურ და სოციალურ დისტანციასაც აღწერს

ის ფაქტი, ვინმე მავანის ჭურჭელს შეეხო თუ არა. ამგვარად, ინდოეთში ეს კონსტრუქტი რეალურად შეიძლება იქნას გამოყენებული სოციალური დისტანციის საკვლევად, ამერიკაში კი იგი უაზროა; Triandis-ი აღნიშნავს, სრული უაზრობა იქნებოდა ამერიკელის აზრის შესწავლა იმის თაობაზე, მის ჭურჭელს, ვთქვათ, თურქი რომ მიეკაროსო (Triandis H. C. 1994).

თემა 6

პროექტის დაგეგმვის მექანიზმი

ცვლილებების ჟურნალი

პროექტის ლიდერი ვალდებულია აკონტროლოს პროექტის განხორციელების პროცესში წარმოშობილი ყველა ცვლილება. თუ ცვლილებების რაოდენობა არ არის დიდი, ეს განსაკუთრებულ სიძნელეს არ წარმოადგენს. ხშირია ისეთი პროექტები, რომლებიც მუდმივად მოითხოვენ ცვლილებების შეტანას, რაც ზრდის ლიდერის მოვალეობებს და კონტროლს. ლიდერს აღნიშნული ცვლილებები შეაქვს პროექტის ცვლილებების ჟურნალში (იხ. ცხრილი #3). სადაც თავდაპირველად უნდა აღინიშნოს პროექტის დასახელება და პროექტის სპონსორი. ყოველ ცვლილებას უნდა გააჩნდეს ნომერი და მიეთითოს ცვლილებების ინიციატორი, უნდა მოხდეს ცვლილების მიღებისა და განხილვის თარიღის მითითებაც. ასეთ შემთხვევაში ცხრილს ემატება სვეტი, სადაც მითითებულია ცვლილებების სისწრაფე. შემდეგ ფიქსირდება "ზემოქმედება პროექტის მოცულობაზე", "ზემოქმედება სამუშაო გრაფიკზე" და "ზემოქმედება დანახარჯებზე". ბოლოს აუცილებელია მიეთითოს ცვლილება გამართლებულია თუ გადადებული.

ეტაპი I:

პროექტის სიტუაციური ანალიზი

სტრატეგიები, დარგობრივი ანალიზი, განვითარების გეგმები (ეროვნული, რეგიონული, მუნიციპალური);

ინსტიტუციონალური და პოლიტიკური სპექტრის შეფასება, გარემოს ანალიზი;

შედეგი: სტრატეგიული ანგარიშები, პროექტის შეფასების კრიტერიუმი სტრატეგიაზე დაყრდნობით;

ეტაპი II:

პროექტის გამოვლენა

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი;

პრობლემების ანალიზი;

“პრობლემების ხის“ მომზადება და მისი გადამოწმება;

„მიზნების ხის“ მომზადება

ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცა;

პროექტის დანიშნულება;

პროექტის ძირითადი მიზანი;

პროექტის შედეგები;

საქმიანობა და რესურსები;

პროექტის წარმატებისთვის მაჩვენებლების განსაზღვრა;

შედეგები: პროექტის განმარტებითი ბარათი, ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცა;

ეტაპი III:

პროექტის ფორმულირება, შეფასება და დამტკიცება

♣ პროექტის გამოვლენის დოკუმენტი, ტექნიკური დავალება პროექტის დეტალური დიზაინისთვის;

♣ ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცა;

♣ რესურსების საჭიროებების შეფასება;

♣ დაშვებებისთვის პირობების გაანალიზება;

♣ რისკების გამოვლენა;

♣ შედეგები: წინასწარი ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება, ტექნიკურეკონომიკური დასაბუთება, პროექტის ანოტაცია, პროექტის

ტექნიკური დავალება, ტექნიკური დავალება დეტალური პროექტისთვის, დაფინანსების წინადადება, შესყიდვის დოკუმენტაცია;

ეტაპი IV:

პროექტის განხორციელება და მონიტორინგი

♣ სატენდერო დოკუმენტაცია, დაფინანსების ხელშეკრულება, პროექტის ბიუჯეტი, კონტრაქტი; ♣ გადამოწმების წყაროები და მაჩვენებლები, ხარისხის კრიტერიუმი და სტანდარტები, ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცა, ტექნიკური დავალება, პროექტის განხორციელების გეგმა; ♣ მონიტორინგი, ანგარიშგება; ♣ მონიტორინგის გეგმა და ნიმუშები; ♣ შედეგები: პროექტის პროგრესის ანგარიშები, მონიტორინგის ანგარიშები;

ეტაპი V:

პროექტის შეფასება

♣ პროექტის სხვადასხვა დოკუმენტაციის ანალიზი: პროექტის ტექნიკური დავალება, პროექტის ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცა, პროექტის პროგრესის ანგარიშები, მონიტორინგის ანგარიშები; ♣ შედეგი: შეფასების საბოლოო ანგარიში

ორგანიზაციაში გამოვლენილი ცვლილებები უპირველესად აისახება სამოქმედო გეგმაზე და სამუშაო პროქტებზე. სწორედ პროექტებში მიმდინარე და გამოვლენილი გადაცდომები საჭიროებს სრულიად ახლებურად გააზრებას სიტუაციისას, რომელიც შესაძლოა დაკავშირებული იყოს სტრატეგიების ცვლილებასტან, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებასთან, ტავად ორგანიზაციის სამართლებრივ ფორმის ტრანსფორმაციასთან და ასე შემდეგ. ამიტომ ჩვენ განვიხილავთ

პროექტისადმი წაყენებული მოთხოვნებისა და სტანდარტების , ასევე არასტანდარტული სიტუაციების მდგომარეობებეს, მის არსს და კლასიფიკაციას.

ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებები

ცვლილებებში მოიაზრება შიდა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით წარმოშობილი პრობლემები, რომლის გადაჭრისათვის საჭიროა ერთი, რეალური გადაწყვეტილების მიღება და ცვლილებების შეტანა საბაზო გეგმაში.

პროექტის განხორციელების პროცესში წარმოშობილი შეფერხებები პირდაპირ კავშირშია პროექტის მოცულობისა და ბიუჯეტის ცვლილებასთან. პროექტის განხორციელების ეტაპზე საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანის მიზეზად სახელდება:

¬ გადაწყვეტილების მიღების დროს შემზღუდველი ფაქტორების ზემოქმედება და უზრუნველმყოფელი ფაქტორების უკმარისობა ან კადრების არაკვალიფიციურობა და ა.შ. ¬ საბაზო გეგმით განსაზღვრული დროის უკმარისობა;

¬ დაგეგმვის ეტაპზე გამოცდილებებით შედგენილი პროექტის საბაზო გეგმა;

¬ ბაზრის კონიუქტურის ცვლილება;

¬ საბაზრო კონკურენცია;

¬ ტექნოლოგიური და საბაზრო ფასის ცვლილებები, რესურსების მოპოვების სირთულე;

¬ ეკონომიკური არასტაბილურობა;

¬ პროექტის მართვის არასწორი მეთოდების შერჩევა;

¬ მხარეთა შორის ხელშეკრულების სპეციფიკურობის დაცვა და მასში

ცვლილებების განხორციელება;
¬ პროექტის ხარისხის დაბალი დონე;
¬ სხვა პროექტების ზემოქმედება.

პროექტის განხორციელების ეტაპზე პროექტის საბაზო გეგმაში საპროექტო კომპანია და გუნდის წევრები ცვლილებებს განახორციელებენ გაგება-გაანალიზების და იძულებითი შესრულების მეთოდებით. პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანა გაგება-გაანალიზებით ხორციელდება მაშინ, როცა მიიღება გადაწყვეტილება, პროექტი დასრულდეს განსაზღვრულ ვადამდე იმ მიზეზის გამო, რომ "საბოლოო უნიკალურ პროდუქტს" ბაზარზე გაუკეთდეს სწრაფი რეალიზება. აღნიშნულ შემთხვევაში პროექტის ხელმძღვანელობა მიზანმიმართულად განახორციელებს ცვლილებებს საბაზო გეგმაში, რათა მიიღოს სარგებელი ვადაზე ადრე.

პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების იძულებითი შეტანა ითვალისწინებს ცვლილებების განხორციელებაზე ხელმძღვანელის მხრიდან კონტროლირებას და გააზრებული გადაწყვეტილებების მიღებას პროექტის სასარგებლოდ. პროექტის განხორციელების ეტაპზე საპროექტო კომპანია და გუნდის წევრები ვალდებულნი არიან გაეცნონ პროექტის საბაზო გეგმაში შესატან ცვლილებებს, რაც მოითხოვს:

¬ ცვლილებების დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეფასებას;
¬ ცვლილებების წარმოშობისას სპეციფიკური ფორმის შედგენას, რომელსაც ავსებს ცვლილებების ინიციატორი;
¬ პროექტის ლიდერის მიერ ცვლილებების ჟურნალის შედგენას, რათა ლიდერმა თვალყური ადევნოს ცვლილებებს;
¬ გაკეთდეს ანგარიშები სამუშაო შედეგებსა და ფინანსურ დანახარჯებზე;
¬ შემუშავდეს პროექტის საბოლოო შედეგის ამსახველი დოკუმენტაცია;

¬ გაირკვეს ცვლილებების შეტანის პერიოდულობის საკითხი.

პროექტის მართვის პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის ხუთი ძირითადი სტადიიდან:

1. აღწერა ითვალისწინებს შემოთავაზებული ცვლილებების აღწერას, რომლებიც დოკუმენტირდება და განიხილება.

2. შეფასება ითვალისწინებს ცვლილებების თანმიმდევრულ შეფასებას; ¬ პროექტით დაინტერესებული პირებისაგან შემოთავაზებული ცვლილებების გაანალიზებას და მათი მოსაზრების განხილვას; ¬ შიდა და გარე წყაროებიდან მოპოვებული ინფორმაციის განხილვა-გაანალიზებას; ¬ მიღებული და დადგენილი შედეგების დოკუმენტირებას.

3. გამართლება ითვალისწინებს მიღებული შედეგების გადამოწმებას და გადაწყვეტილების მიღებას ცვლილებების გამართლების, უარის თქმის, ან გადადების შესახებ: ¬ თუ მიღებული გადაწყვეტილება გამოიწვევს ცვლილებების განხორციელების გადადებას, მაშინ აუცილებელია ჩატარდეს დამატებითი კვლევები და გათვლები; ¬ თუ მიღებული გადაწყვეტილება გამართლებულია და მოითხოვს ცვლილებების განხორციელებას, მაშინ აუცილებელია შეამოწმოს ცვლილების ინიციატორმა და მოხდეს მიღებული გადაწყვეტილებების დოკუმენტირება.

4. რეალიზაცია ითვალისწინებს პროექტში ცვლილების შეტანის რეალიზებას.

5. დამტკიცება ითვალისწინებს პროექტში შეტანილი და რეალიზებული ცვლილებების დამტკიცებას.

ამრიგად, კონტროლის პროცესის საბოლოო ნაბიჯს წარმოადგენს

ხელმძღავანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება, რომელიც მიმართულია შეცდომების გამოსწორებისაკენ, მოსალოდნელი პრობლემების თავიდან აცილებისა და საუკეთესო გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ, რადგან პროექტის განხორციელების ეტაპზე პროექტის საბაზო გეგმის შედგენა მართალია მისაღებია, მაგრამ გაგმაში ცვლილებების შეტანა, ან კიდევ, ახალი გეგმის შედგენა მოითხოვს არა მხოლოდ გეგმის გაანალიზებას, არამედ გუნდის მოქმედების დროულ მოტივაციასა და მოქმედებაზე კონტროლის განხორციელებას.

ცვლილებების მართვის და მათზე რეაგირების თეორიების ანალიზი

ცვლილებები გარდაუვალია. ეს ორსიტყვიანი წინადადება განსაზღვრავს „ცვლილებების“ მთელ კონცეფციას. არა აქვს მნიშვნელობა, რამდენად კარგად გაქვთ აწყობილი საქმე, რამდენად კონკურენტუნარიანია თქვენი ბიზნესი და რამდენად კარგად შეესაბამებით არსებულ გარემოს. მსოფლიო ჩვენს გარშემო იცვლება, იცვლება ტექნოლოგიები, მოთხოვნები; ეკოლოგიური პრობლემები, გლობალიზაცია, ბუნებრივი რესურსების შემცირება და სხვა გარემოებები განაპირობებენ ცვლილებას. თუ ორგანიზაციას სურს, რომ მუდამ „ფორმაში“ იყოს, შეძლოს ამ ცვალებად გარემოში თავისი ადგილის პოვნა და საერთოდ, გადარჩეს, – მან უნდა მართოს არა მარტო გარე ცვლილებები, არამედ ცვლილებები შეიტანოს ორგანიზაციის შიგნითაც. ცვლილებების მართვა მენეჯმენტის მეცნიერების ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს, რომელიც ფოკუსირებულია სწორედ „ცვლილებების მენეჯმენტზე“. ცვლილებების მართვა არის არსებული მდგომარეობიდან სასურველ მგომარეობაში ინდივიდუუმების, ჯგუფების და ორგანიზაციების ტრანსფორმაციის სტრუქტურირებული მიდგომა (Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management).

ცვლილებების პროცესი განაპირობებს მენტალიტეტის, მიდგომის, ტექნოლოგიების, დამოკიდებულების და ქცევის ცვლილებას. ის ასევე ეხება სტრუქტურასა და სტრატეგიას და, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციულ ცვლილებებსაც, როდესაც ყალიბდება ახალი მიმართულებები და მიზნები. ცვლილებათა მართვა, თავის მხრივ, მოიცავს მენეჯმენტის ოთხივე ფუნქციას: დაგეგმარებას, ორგანიზაციას, ლიდერობას და კონტროლს. ამ ფუნქციების განხორციელებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია კომუნიკაცია.

ეფექტურ კომუნიკაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის წარმატებაში ცვლილებების დროს. შეიძლება ითქვას, რომ კომუნიკაცია – ეს არის მენეჯერული მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი. დაგეგმარება კომუნიკაციის საშუალებით ხორციელდება (ინფორმაციის მიღება და გაცემა), ამავე გზით ხდება გეგმის წარდგენა. თქვენს რესურსებსაც ისევ კომუნიკაციის (ვერბალური ან წერილობითი) საშუალებით უნდა გაუწიოთ ორგანიზაცია. თუ გსურთ ლიდერობა უნდა გაუწიოთ პროცესებს, ამის გაკეთება კომუნიკაციის გარეშე, უბრალოდ, შეუძლებელია. და, რაღა თქმა უნდა, წარმოუდგენელია კონტროლი/მონიტორინგი ინფორმაციის გაცვლის, ანუ კომუნიკაციის გარეშე. თანამედროვე სამყაროში გლობალიზაციის პროცესი სწრაფი ტემპებით ვითარდება და ამ პროცესის კვალდაკვალ სულ უფრო მეტი ორგანიზაციის საქმიანობა სცდება თავისი ქვეყნის ფარგლებს. ასეთი კომპანიები ცდილობენ ფეხი მოიკიდონ სხვა ქვეყნებში, განსხვავებული მენტალიტეტით და ფილოსოფიით, ნერგავენ ახალ პოლიტიკასა და ტრადიციებს. ამავდროულად, განვითარებადი ქვეყნების კომპანიები საერთაშორისო ასპარესზე გასვლის სურვილიდან გამომდინარე, ცდილობენ გადავიდნენ საერთაშორისო სტანდარტებზე. ასეთი „არევა“ დადებითი მოვლენაა, ვინაიდან ის იძლევა გამოცდილების,

ტექნოლოგიების, სტანდარტებისა და ცოდნის გაზიარების საშუალებას. მაგრამ ამ პროცესს თან ახლავს მნიშვნელოვანი ფაქტორი – „ცვლილებები“, რომელთა მართვა კრიტიკულად აუცილებელია წარმატებული საქმიანობისათვის. საქართველო ამ პროცესის უშუალო მონაწილეა. 2003 წლის „ვარდების რევოლუციის“ შემდეგ ქვეყანა მთლიანად „ცვლილების“ პროცესშია. პოსტსაბჭოური ანაბიოზიდან გამოსვლის შემდეგ, საქართველომ განვითარება „დასავლური“ მიმართულებით გადაწყვიტა. ევროკავშირში გაერთიანების სურვილმა განაპირობა საზოგადოების, მიდგომების, კანონმდებლობის, რეგულაციებისა და, საერთოდ, მენტალიტეტის ცვლილების საჭიროება. საერთაშორისო ინვესტორების მოზიდვა, საერთაშორისო ურთიერთობების დამყარება, ეკონომიკის განვითარება, სიღარიბესთან ბრძოლა გახდა ქვეყნის განვითარების პრიორეტეტები – ეს არის დიდი „ცვლილება“ მთელი 161 სახელმწიფოსათვის; განვითარების პროცესი წარმატებულად მიმდინარეობს. აჭარის რეგიონში უცხოური ინვესტიციების დონე ყოველწლიურად მატულობს. მართალია, 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომმა და ეკონომიკურმა კრიზისმა ზრდის ტემპები შეაჩერა, მაგრამ დადებითი ტენდენცია მაინც შენარჩუნდა (Batumi Investment Agency: www.adjarainvest.ge) (ნახ. 1.2). ნახ. 1.2. უცხოური ინვესტიციები 2004 – 2009 წწ. პერიოდში აშკარაა, რომ ასეთი მოცულობის უცხოური კაპიტალის შემოსვლას სჭირდება შესაბამისი ცვლილებები.

ცვლილებათა მართვის თეორია

არსებობს ცვლილებათა მართვის რამდენიმე ძირითადი მოდელი, რომლებზეც ყველა თანამედროვე კვლევა არის აგებული.

მართვის ამ მოდელებს მიეკუთვნება კურტ ლევინის 3-ფაზიანი მართვის მოდელი და ლ.გეინერის 6- პრინციპიანი მოდელი.

თანამედროვე მენეჯმენტის მეცნიერებიდან გამოირჩევა ჯ. კოტტერის 8-საფეხურიანი მართვის მოდელი.

კურტ ლევინის მოდელი ორგანიზაციული ცვლილებების ერთ-ერთი ძირითადი მოდელი ჩამოაყალიბა კურტ ლევინმა 1950-იან წლებში. სწორედ ეს მოდელი წარმოადგენს სხვა დანარჩენი კვლევების საფუძველს და დღემდე ინარჩუნებს თავის მნიშვნელობას. ის ცნობილია, როგორც მოდელი „გალღობა-ცვლილება-გაყინვა", რომელიც ცვლილების მართვის სამ ეტაპს წარმოადგენს. ლევინმა, რომელიც, ამავდროულად, ფიზიკოსიც იყო, ორგანიზაციული ცვლილების პროცესი განმარტა ყინულის ფიგურის სახეცვლილების მაგალითზე. თუ არის კუბის ფორმის ყინული, მაგრამ საჭიროა, რომ მას სამკუთხედის ფორმა ჰქონდეს, ამისათვის, პირველ რიგში, უნდა გაალღოთ, რათა ისეთი ფორმა მისცეთ, რომ ადვილად იცვლებოდეს (გალღობა); შემდეგ გამდნარი ყინული (ანუ უკვე წყალი) უნდა მოაქციოთ სასურველ ფორმაში (ცვლილება).

საბოლოოდ, იმისათვის, რომ ფორმა შენარჩუნდეს, ის უნდა გახდეს მყარი (გაყინვა).

ორგანიზაციული ცვლილების ფიზიკური გამოსახულება ლევინის თეორიის მიხედვით თუ ცვლილება განიხილება, როგორც პროცესი შესაბამისი ეტაპებით, შესაძლებელია თითოეული ეტაპისათვის მომზადება. ლევინის თეორიის მიხედვით, იმისათვის, რომ ორგანიზაციული ცვლილება განხორციელდეს, მან სამი ეტაპი უნდა გაიაროს.

გალღობა. პირველი ეტაპი მოიცავს ორგანიზაციის მომზადებას ცვლილებისათვის, რაც გულისხმობს პერსონალის დარწმუნებას

ცვლილების საჭიროებაში და არსებული Status Quo შერყევას, სანამ ახლის შექმნა დაიწყებოდეს. პირველი, რაც უნდა გაკეთდეს ამ ეტაპზე, ეს არის „შეტყობინების" მომზადება იმის თაობაზე, თუ რატომ უნდა განხორციელდეს ცვლილები. ეს შეიძლება იყოს მონაცემები გაყიდვების შესახებ, ფინანსური ანგარიშები, კლიენტების საჩივრები ან უბრალოდ, უკეთესობისაკენ შეცვლის სურვილი. ეს „მესიჯი" ხელს უწყობს ცვლილების საჭიროების დასაბუთებას. პირველივე ნაბიჯის გადადგმით იცვლება Status Quo, იქმნება დისბალანსი და იწყება შიდა პროცესები. ორგანიზაცია გაყინული მდგომარეობიდან გამოდის. ცვლილება. მას შემდეგ, რაც „გალღობის" სტადია გავლილია და ორგანიზაცია გამოსულია ყინულის მდგომარეობიდან, პერსონალი იწყებს „შერყეული" მდგომარეობიდან გამოსვლას ახალი გზების მოძებნით. ამ დროს თვითონ ხორციელდება „ცვლილება".

ტრანსფორმაცია გალღობიდან ცვლილებამდე არ არის ხანმოკლე პროცესი რომელსაც თავისი სირთულეებიც ახლავს. მიუხედავად ყველაფრისა, იმისათვის, რომ ცვლილება იყოს მისაღები და თანამშრომლებმა მას მხარი დაუჭირონ, საჭიროა მათთვის გასაგები გახდეს, თუ რა შეღავათების მომტანი იქნება ეს ცვლილება. დრო და კომუნიკაცია – ეს არის ორი გასაღები წარმატებული ცვლილებისათვის. ადამიანს სჭირდება დრო, რათა გაიაზროს ცვლილებები, ამავე დროს, ცვლილების პროცესში ისინი თავს ორგანიზაციის ნაწილად უნდა გრძნობდნენ. გაყინვა. როდესაც სახეცვლილი ორგანიზაცია იწყებს ახალი მიმართულებით მოძრაობას, ის უკვე მზად არის „გაყინვისათვის".

გაყინვის სიგნალებს წარმოადგენს: სტაბილური ორგანიზაცია, დალაგებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, დაზუსტებული თანამდებობრივი ინსტრუქციები და ასე შემდეგ. გაყინვის პროცესში საჭიროა კვლავ გაეწიოთ დახმარება თანამშრომლებს, რათა საბოლოოდ

დასრულდეს ტრანსფორმაციის ეტაპი და არსებული განხორციელებული ცვლილება გამყარდეს ორგანიზაციის ყველა დონესა და საფეხურზე.

ლ. გრეინერის მოდელი .

ლ. გრეინერის ორგანიზაციული ცვლილებათა მართვის მოდელი ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული და წარმატებულად გამოყენებული მოდელია პრაქტიკაში.

ის ექვსი ეტაპისაგან შედგება

1. პირველ ეტაპზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა გაიაზროს ცვლილების აუცილებლობა და მოემზადოს მის განსახორციელებლად;

2. ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს ორგანიზაციის წინაშე არსებული პრობლემების ანალიზი;

3. ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების დეტალიზაცია და გაღრმავება. ამ პროცესში უნდა ჩართოს ორგანიზაციის თანამშრომლები;

4. ახალი გამოსავლის პოვნა. სწორედ ახალი მიდგომების გამოყენება არის საჭირო;

5. შესაძლო უარყოფითი შედეგების გამოვლენა და საჭირო კორექტივების შეტანა;

6. თანამშრომელთა მოტივაცია.

მაქკინზის „7ს“ მოდელი

მაქკინზის „7ს“ მოდელი არის მენეჯმენტის მოდელი, რომელიც აღწერს ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან 7 ფაქტორს და შესაბამისად, ცვლილებების მართვის მიდგომას. ეს ფაქტორები ადგენენ ორგანიზაციის ფუნქციონირების დონეს. მენეჯერებმა ყველა ეს ფაქტორი უნდა გაითვალისწინონ, რათა უზრუნველყონ სტრატეგიის

წარმატებული შესრულება.

მნიშვნელოვანია ეს ფაქტორები თუ არა, ისინი ურთიერთდაკავშირებულნი არიან; ამიტომ, თუ რომელიმე ფაქტორს ყურადღება არ ექცევა, მან, შესაძლებელია, სხვა ფაქტორებზეც იმოქმედოს. ამასთანავე, თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობა დროთა განმავლობაში შეიძლება იცვლებოდეს (

ეს არის საერთო ფასეულობები, რომელიც არსებობს ორგანიზაციისათვის და მისი ყველა წევრისათვის. სწორედ ამ ფასეულობების გარშემო არის გაერთიანებული ორგანიზაცია. სტრატეგია. დროის მონაკვეთში მიზნის მიღწევისათვის ორგანიზაციის რესურსების გადანაწილების გეგმა: გარემო, კონკურენცია, კლიენტები. სტრუქტურა. ორგანიზაციის დანაყოფების ურთიერთობების საშუალებები: ცენტრალიზებული, ფუნქციონალური, დეცენტრალიზებული, მატრიცა, ქსელი და ა.შ. სისტემა. პროცედურები, პროცესები და რეჟიმები, რომლებიც ახასიათებენ სამუშაოს: ფინანსური სისტემები, განვითარების სისტემები, საინფორმაციო სისტემები. თანამშრომლები. თანამშრომელთა რაოდენობა და სახეობა ორგანიზაციაში. სტილი. მენეჯერებისათვის დამახასიათებელი კულტურული და მართვის სტილი. გამოცდილება. თანამშრომელთა და ორგანიზაციის განსაკუთრებული შესაძლებლობები.

ჯონ კოტტერის მოდელი

1995 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა – ჯონ კოტტერმა გამოაქვეყნა წიგნი „ცვლილებების მართვა“, სადაც ცვლილების მართვის 8- საფეხურიანი მოდელი შეიმუშავა

პირველი საფეხური: საჭიროების შექმნა. იმისთვის, რომ ცვლილება განხორციელდეს, ის საჭირო უნდა გახდეს;

მეორე საფეხური: ძლიერი კოალიციის შექმნა. უნდა შეიქმნას

თანამოაზრეთა გუნდი, რომელიც დაგეხმარებათ ცვლილების განხორციელებაში;

მესამე საფეხური: შექმენით ცვლილების ხედვა. ხედვის არსებობა დაგეხმარებათ მიმართულების ჩამოყალიბებაში;

მეოთხე საფეხური: აწარმოეთ ხედვის კომუნიკაცია. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ყველა წევრმა იცოდეს მიმართულება, უნდა განხორციელდეს კომუნიკაციის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ხედვა ორგანიზაციის ყველა საჭირო დონეზე იქნება გადაცემული.

მეხუთე საფეხური: მოაცილეთ ბარიერები. ცვლილებების განხორციელების დროს არაერთი ხელის შემშლელი გარემოება წარმოიქმნება. შესაბამისად, მათი მოცილება აუცილებელია წარმატებული ცვლილებისათვის;

მეექვსე საფეხური: შექმენით მოკლევადიანი მიზნები. წარმატებული პროცესისათვის ცვლილების პროცესის მონაწილეებმა უნდა შეიგრძნონ, რომ ცვლილება სასარგებლოა.

მოკლევადიანი მიზნების მიღწევით თანამშრომელთა შესაბამისი მოტივირებაც ხდება, ვინაიდან მიზნის მიღწევის, ანუ პატარა გამარჯვევების „გემო" კიდევ უფრო გაამყარებს მთავარი მიზნის მიღწევის სურვილს;

მეშვიდე საფეხური: დანერგეთ ცვლილება. გაამყარეთ ცვლილება. დარწმუნდით, რომ პროცესი წარმატებით დასრულდა. გადაამოწმეთ მისი შესრულება; მერვე საფეხური: გაამყარეთ ცვლილებები კორპორაციულ კულტურაში. განხორციელებული ცვლილებები ორგანიზაციის მუშაობის განუყოფელი ნაწილი უნდა გახდეს. ის უნდა დამკვიდრდეს და ყველასათვის მისაღები სტანდარტის ფორმა უნდა მიიღოს. ნახ. 1.6. ჯონ კოტტერის 8-საფეხურიანი მოდელი აღწერილი ცვლილებათა მართვის მოდელები მყარ საფუძველს წარმოადგენენ

ცვლილებათა მართვისათვის, თუმცა მათი განხილვის შედეგად იკვეთება მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომელიც ყურადღებას იპყრობს. ჩვენი აზრით, ვინაიდან ცვლილება მუდმივობას წარმოადგენს, შესაბამისად, ცვლილებათა მართვის მოდელი არა პროცესის, არამედ ციკლის ხასიათს უნდა ატარებდეს. აქედან გამომდინარე, ცვლილებების მართვის დაწყებამდე აუცილებელია არსებული მდგომარეობის ანალიზი. აგრეთვე, გაურკვეველია დეტალიზაციის საჭიროება, ვინაიდან მოდელებში შემოთავაზებული ეტაპები წარმოადგენენ მართვის ფუნქციების შემადგენელ ნაწილს. ამიტომაც გთავაზობთ ჩემ მიერ შემუშავებულ ცვლილებათა მართვის მოდელს, რომელსაც სახელად „ცვლილებათა მართვის ციკლური მოდელი“ ეწოდა,

ცვლილებებზე რეაგირების თეორია

მენეჯერებს ხშირად მიაჩნიათ, საკმარისია ცვლილების დაწყება და თანამშრომლები დაუყოვნებლივ მიიღებენ ამ ცვლილებას. ეს ძალიან იშვიათად ხდება. ცვლილება იწვევს „რაღაცის“ დაკარგვის შიშს (სამსახურის, სტატუსის, ხელფასის, პრივილეგიების და ა. შ.). სიახლე, რომელიც ცვლილებას მოჰყვება, არის მათთვის უცნობი შესაბამისად, თანამშრომლებს სჭირდებათ დრო, რათა: 1. გაიაზრონ ცვლილების მნიშვნელობა; 2. მიიღონ ის და წვლილი შეიტანონ მის რეალიზაციაში. იმის გააზრება, რომ არსებობს მართვის პროცესის პროგრესია, ეხმარება ლიდერებს ცვლილების მართვაში და წინააღმდეგობების დაძლევაში (Baccal: http://work911.com/articles/changecycle.htm). კუბლერ როსის მოდელი. ცვლილების პროცესის მოდელებიდან ასევე ცნობილია კუბლერ როსის ტრანსფორმაციის ციკლი (Wikipedia:

http://en.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCbler-Ross_model;).

ის 5-ეტაპიან ციკლს წარმოადგენს და შემდეგისაგან შედგება:

- უარყოფა;
- გაბრაზება;
- მოლაპარაკება (ვაჭრობა);
- დეპრესია;
- მიღება.

მაგალითისათვის განხილულია ჩვეულებრივი საყოფაცხოვრებო პრობლემა. დილით სამსახურში გაგვიანდებათ, ჯდებით მანქანაში, გადაწევთ გასაღებს და ხედავთ, რომ თქვენი აკუმულატორი დაჯდა.

უარყოფა. იმის მიუხედავად, რომ აკუმულატორის პრობლემა აშკარაა, რამდენჯერმე მაინც გადაწევთ გასაღებს, შეამოწმებთ კლემებს, კიდევ ერთხელ ეცდებით აამუშაოთ მანქანა. ეს არის უარყოფის სტადია, როდესაც ადამიანს არ სჯერა (ან არ უნდა რომ დაიჯეროს) პრობლების არსებობა;

გაბრაზება. საჭეს ხელს ურტყამთ და ბრაზობთ აკუმულატორის გამომშვებ ქარხანაზე, მანქანის მწარმოებელზე, უამინდობაზე, საკუთარ თავზე, ვინაიდან იცოდით და ადრე არ გამოცვალეთ აკუმულატორი, იმაზე, რომ შარშან არ გაყიდეთ მანქანა და ა. შ.;

მოლაპარაკება. შინაარსობრივად ეს სტადია ორიგინალიდან ითარგმნება, როგორც მოლაპარაკება (Bargaining), მაგრამ ქართულად მას უფრო შეესაბამება სიტყვა ვაჭრობა. ამ სტადიაზე იწყება ვაჭრობის პროცესი, კიდევ ერთხელ ცდილობთ დაძვრას და სიტყვას იძლევით, რომ დღესვე გამოცვლით აკუმულატორს, იმასაც კი ჰპირდებით საკუთარ მანქანას, რომ ახალ საბურავებს „აჩუქებთ" და უკეთესად მოუვლით;

დეპრესია. ეს სტადია დგება მაშინ, როდესაც ხვდებით, რომ

მანქანა არ დაიძვრება, რომ თქვენ სამსახურში აგვიანებთ, რომ შეიძლება ამას დაემატოს საყვედური დაგვიანებისათვის. თავს ანებებთ არსებული აკუმულატორის პრობლემას და უკვე უფრო მნიშვნელოვანი საკითხის მოგვარებაზე იწყებთ ფიქრს;

მიღება. აკუმულატორი დაჯდა, არაფერი ეშველება, უკავშირდებით ტაქსის სერვისს ან მეგობარს და სამსახურში მიდიხართ. კუბლერ როსი პროფესიით ექიმი იყო და ეს სტადიები მან პაციენტებისთვის ცუდი დიაგნოზის შეტყობინების პროცესში შეიმუშავა. ბიზნესმოდელი კუბლერ როსის ცვლილების სტადია შემდგომში ბიზნესის პრინციპებზე იყო ტრანსფორმირებული და პრაქტიკაში გამოყენებული. ხუთ სტადიას „ვაჭრობის“ სტადია გამოაკლდა და ბიზნესისათვის გამარტივებული სახე მიიღო (RapidBi: http://rapidbi.com/created/changemanagement.html;).

სტადია 1: უარყოფა. პირველ სტადიაზე საზოგადოება ყოველთვის უარყოფს ცვლილებას, მის საჭიროებასა და არსებობას. ამ ეტაპზე პერსონალი ებრძვის შიშის გრძნობას, ისინი უარყოფენ ფაქტს, რომ ცვლილება შეიძლება მოხდეს. მათ იმედი აქვთ, რომ ეს არ მოხდება. უარყოფის სტადია ძალიან რთულია, ვინაიდან ის ხელს უშლის თანამშრომლების ჩართვას დაგეგმვის პროცესში. ადამიანი გამოდის უარყოფის სტადიიდან, როდესაც ხედავს, რომ ცვლილება ნამდვილად ხდება;

სტადია 2. გაბრაზება და წინააღმდეგობა. მას შემდეგ, რაც ცვლილების უარყოფა აზრს კარგავს, თანამშრომლები გაბრაზების სტადიაში გადადიან, რომელსაც წინააღმდეგობა მოჰყვება. ეს ყველაზე კრიტიკული სტადიაა ცვლილების პროცესში. აქ მნიშვნელოვანია ლიდერის თვისებების გამოყენება, რათა თანამშრომლებმა დაძლიონ გაბრაზების და წინააღმდეგობის სტადია. ამ სტადიის დროს

წინააღმდეგობის გაწევა კვლავ შიშის გამო ხდება. ორგანიზაციის წევრებს მიაჩნიათ, რომ არსებული მეთოდები და პრინციპები კარგია. ისინი შეჩვეულები არიან არსებულ სისტემას და შესაბამისად, რაიმეს შეცვლა მათთვის უსიამოვნებას წარმოადგენს;

სტადია 3. გარკვევა და მიღება. ეს არის ბარიერის გადალახვის სტადია. თანამშრომლები აღარ უარყოფენ და სიბრაზის მიუხედავად, ხვდებიან ცვლილების შინაარსს და გამოხატავენ სურვილს მის განვითარებაში. ისინი მეტი გონივრულობით უდგებიან საკითხს და ცდილობენ, რომ ცვლილების დადებითი მხარე მოძებნონ.

სტადია 4. ვალდებულების აღება. ეს ბოლო სტადიაა. თანამშრომლები ღებულობენ ცვლილებებს და მზად არიან მიიღონ მონაწილეობა მის წარმატებულ განხორციელებაში. უკვე ხედავენ მის დადებით მხარეებს, იმის მიუხედავად, რომ ზოგიერთი ცვლილება ვერასოდეს მიიღებს თანამშრომელთა თანხმობას და მხარდაჭერას (მაგალითად, საკადრო შემცირება), ამ ეტაპზე ისინი შეეცდებიან, რომ მაქსიმალურად მხარი დაუჭირონ ცვლილებებს და იღებენ ვალდებულებებს, რომ ისინი წარმატებით განხორციელდეს. შეჯამებისათვის უნდა ვთქვათ, რომ ცვლილებები გარდაუვალია, თუმცა არსებობს მათი მართვის მეთოდები და პროცესების მოდელები. ნებისმიერი ცვლილება, თუნდაც ტექნიკური, ეხება ადამიანს (ახალი დანადგარების დაყენებისას, უნდა მოხდეს სწავლება, გადამზადება და ა.შ.). შესაბამისად, ცვლილების პროცესის უშუალო მონაწილე – ადამიანი, გადის ცვლილებასთან შეგუების რამდენიმე ეტაპს.

თემა VII პროექტების ინიცირება და განახლება

ცვლილების მართვის პროცესის ბუნება, მოდელი და ეტაპები

თანამედროვე ორგანიზაციები, რომლებიც მუშაობენ რთულ, დინამიურ გარემოში, გაურკვევლობის მაღალი დონით, მუდმივად უნდა შეიცვალოს. ამ ცვლილებების შეტანის უნარი, ადაპტირება, მუდმივად ცვალებად გარემოში ადაპტირება ან, რაც მთავარია, თავად გარემოს შეცვლის შესაძლებლობა დღევანდელი ორგანიზაციების უმთავრესი მახასიათებელია, მათი კონკურენტუნარიანობა და გრძელვადიანი გადარჩენა.

ორგანიზაციული ცვლილება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ახალი იდეის, ქცევის ტიპისა და ან მისი ზოგიერთი ელემენტის ნებისმიერი შედარებით დამოუკიდებელი მოდიფიკაციის პროცესი. ძირითადი ცვლილებების მაგალითები შეიძლება იყოს გაუმჯობესებული ტექნოლოგიის შემუშავება, ბაზრისთვის საჭირო ახალი პროდუქტის შექმნა, ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესება, თანამშრომლების ტრენინგი და პროფესიული განვითარება, შესაბამისი კორპორატიული კულტურის შექმნა ახალი ღირებულებებით, ტრადიციებითა და მენეჯმენტის სტილით.

. ორგანიზაციული ცვლილების სახეები

პროექტის განახლების ეტაპის მიზნები და წინაპირობები

ორგანიზაციაში ყველა ცვლილება შეიძლება შემცირდეს ორ ტიპად:

ოპერაციული ცვლილებები, რომლებიც დაკავშირებულია წარმოების პროცესებისა და პროცედურების გაუმჯობესებასთან

ტრანსფორმაციული ცვლილებები, რომლებიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის მთლიანობაში განახლებას, მის ფუნქციონირებას.

ძირითადი ცვლილებებია მისიისა და მიზნების ცვლილებები, სტრატეგია, ტექნოლოგია, სტრუქტურა, პროდუქტი, ხალხი და კულტურა.

დაგეგმილი და სპონტანური ცვლილებებია. პირველი ხორციელდება შემუშავებული სტრატეგიის შესაბამისად, გეგმა, რომელშიც ორგანიზაცია ცდილობს წინასწარმეტყველოს თავისი ქმედებები მომავალი მოვლენების გათვალისწინებით. ამისათვის ჩვენ ვსწავლობთ საგარეო გარემოს განვითარების ტენდენციებს, მის შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს, ასევე ორგანიზაციის სიძლიერესა და სისუსტეებს. ამგვარი გეგმების მიზანია ორგანიზაციის მომზადება გარემოში შესაძლო ცვლილებებისთვის, გაუძლოს შემთხვევითი ფაქტორების უარყოფით გავლენას.

სპონტანური (რეაქტიული) ცვლილებები არის ორგანიზაციის უნებლიე რეაგირება გაუთვალისწინებელ გარემოებებზე, როდესაც ისინი წარმოიქმნება. ამიტომ, როგორც წესი, ისინი ტარდება დროის ნაკლებობის პირობებში, კარგად არ არის გააზრებული და არ იძლევა გარემოსთან ეფექტურად ადაპტირებას. ხშირად ასეთი ცვლილებების შემდეგ, კონტროლირებადი ცვლილების საჭიროება იზრდება.

დაგეგმილი ცვლილებების მოდელი მოცემულია ნახაზში 4. მასში ცვლილებების პროცესი დაყოფილია ზედიზედ ხუთ ეტაპად:

1) ორგანიზაციას გავლენას ახდენს შიდა და გარე ძალები, რომლებიც ცვლილების საჭიროებას იწვევს;

2) მენეჯერები სწავლობენ ამ ეფექტებს და აღიარებენ ცვლილების აუცილებლობას;

3) ცვლილების შეგნებული საჭიროება ხელს უწყობს, იწყებს ინოვაციების ძიებას და მათ განხორციელებას;

4) ცვლილებები შედის;

5) ცვლილებები ფიქსირდება დადებითი შედეგების საფუძველზე, ისინი გახდებიან ორგანიზაციის აუცილებელი ელემენტი.

მენეჯმენტის პროცესის მოდელის შეცვლა

განვიხილოთ წარმოდგენილი მოდელი უფრო დეტალურად. გარე გარემოზე ზემოქმედება, ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გაჩენა დაკავშირებულია პირდაპირ ან არაპირდაპირი ზემოქმედების მისი რომელიმე ფაქტორების ცვლილებასთან. კერძოდ: მომხმარებლები, კონკურენტები, მომწოდებლები, მეპატრონეები, შრომის ბაზარი, მარეგულირებელი

და მარეგულირებელი ორგანოები, აგრეთვე ეკონომიკის მდგომარეობა, მთლიანობაში, სოციოკულტურული, პოლიტიკური, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური და საერთაშორისო ფაქტორები. შინაგანი გავლენები, რომლებიც ცვლილებებს მოითხოვს, უკავშირდება ორგანიზაციის საწარმოო საქმიანობას, მის მიზნებს და მათი მიღწევის შესაძლებლობებს. აქ ვლინდება ორგანიზაციის პოტენციალი, მისი ძლიერი და სისუსტეები სხვადასხვა ფუნქციონალურ სფეროებში.

გარე და შიდა იმპულსების შედარება, გარემოსა და ორგანიზაციას შორის არსებული შეუსაბამობის შესახებ ინფორმირებულობა, პროდუქტიულობის არსებული და აუცილებელი დონეები, ეფექტურობა და ხარისხი იწვევს ცვლილებების საჭიროების გაგებას. ეს გაგება წინასწარ განსაზღვრავს შემდგომ მოქმედებებს ახალი პროდუქტის შესაქმნელად, თანამედროვე ტექნოლოგიის დანერგვაში, პერსონალის მოტივაციის სისტემის ჩამოყალიბებაში, კულტურული ფასეულობების ფორმირებაში, მართვის სტრუქტურების რესტრუქტურიზაციაში და ა.შ.

რეორგანიზაციის საჭიროების გაცნობიერების შემდეგ იწყება ცვლილების მართვის მესამე გადამწყვეტი ეტაპი - ცვლილების ინიცირება. აქ შემუშავებულია სამომავლო ცვლილებების იდეები, რომლებიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციასა და გარემოს შორის შეუსაბამობის აღმოფხვრას ან არსებული ოპერაციებისა და ორგანიზაციის სტანდარტებით მიღებულ პროცედურებს შორის მცირე შეუსაბამობის აღმოფხვრას.

იდეების ძიების სტიმულირების სხვადასხვა გზა არსებობს. ყველაზე ეფექტურია:

1) მსგავსი პრობლემების გადაჭრაში არსებული გამოცდილების შესწავლა;

2) შემოქმედების პოპულარიზაცია, ინოვაცია, ინიციატივის გამოვლენა;

3) იდეის დაცვა, მისი განხორციელების ეტაპზე მოყვანა;

4) საწარმოს გუნდების შექმნა.

პირველი მეთოდი გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ არსებული ყველა განვითარებული მოვლენის შესწავლას, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია აუცილებელი ცვლილებების შესასრულებლად. ეს მეთოდი არ გამორიცხავს გამოცდილი კონსულტანტის მოწვევას მსგავსი პრობლემების გადასაჭრელად. თუმცა, ამ მეთოდს აქვს გარკვეული შეზღუდვები. მათ უკავშირდება ახალი პრობლემების ძველი გადაწყვეტილებების გამოყენების საფრთხე და იმ ფაქტს, რომ არსებული ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე მრავალი ცვლილების განხორციელება

შეუძლებელია. ამიტომ, ორგანიზაციამ უნდა მოძებნოს თავისი პრობლემების ახალი უნიკალური გადაწყვეტილებები.

გამოვლენილი პრობლემებისთვის ახალი ორიგინალური გადაწყვეტილებების წამოწყების აუცილებლობა ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში უნდა ჩამოყალიბდეს როგორც პიროვნების, ისე მთელი განყოფილების შემოქმედების უნარი. ასეთ ორგანიზაციებს თავისუფლად აქვთ სტრუქტურირებული, დეცენტრალიზებული, აქვთ ღია საკომუნიკაციო არხები და ეფექტური სისტემები რაციონალიზაციის წინადადებებისა და გამოგონებების წარდგენისთვის. მათ კორპორატიულ კულტურას ახასიათებთ გახსნილობა, კომუნიკაციის თავისუფლება, კეთილმეზობლობა, ახალი იდეების განხილვაში მონაწილეობა და შეცდომების წახალისება. ასეთ ორგანიზაციებში ჯილდოს სისტემა ხელს უწყობს ინოვაციას. მრავალი მონაწილეობითი მართვის პროგრამა დაიბადა ორგანიზაციებში კრეატიულობისა და ინოვაციის სტიმულირების სურვილის გამო.

ყველას აქვს უნარი, იყოთ კრეატიული, მაგრამ განსაკუთრებით არიან ნიჭიერი ადამიანები, რომლებსაც შეუძლიათ ჩვეულებრივ სიტუაციებში დაინახონ ორგანიზაციის განვითარების უნიკალური, უჩვეულო შესაძლებლობები. ასეთი მუშები სპეციალურად უნდა ეძებონ და შექმნან მათთვის სამუშაო პირობები. ლიტერატურა იძლევა განსაკუთრებით შემოქმედებითი ადამიანების მახასიათებლებს, მათ შორის პროფესიონალიზმს, აზროვნების ორიგინალობას, ახალი კონცეფციების, იდეებისადმი ღია ცნობისმოყვარეობას, ცნობისმოყვარეობას, დამოუკიდებლობას, უფლებამოსილების ნაკლებობას, განსაზღვრულობას, perseverance, ოპტიმიზმი.

თუ ერთეულში იქმნება შემოქმედებითი ატმოსფერო და წარმოიქმნება ახალი იდეები, მაშინ საჭიროა მათი პოპულარიზაცია, წახალისება და განხორციელება. ამ ეტაპზე უნდა გამოჩნდეს ადამიანი, რომელიც აცნობიერებს იდეის ნაყოფიერებას, ახსნის და ამტკიცებს მას, ატარებს მას განხორციელების ეტაპზე, რადგან თავად ცვლილებები არ ხდება. ხშირად, ახალი იდეა მენეჯმენტს უარს ამბობს სათანადო განხილვის გარეშე.

ცვლილების წამოწყების ბოლო გზა არის საწარმოს გუნდების შექმნა, ორგანიზაციაში ინოვაციების განვითარების ახალი თანამედროვე ფორმა. მეწარმე გუნდი არის ცალკეული, დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეული, რომელიც არსებობს ორგანიზაციის იერარქიული პირამიდის გარეთ, რომელიც პასუხისმგებელია ძირითადი გამოგონებისა და ინოვაციური პროექტების განვითარებაზე.

ასეთი გუნდების წევრებს აქვთ დიდი შემოქმედებითი თავისუფლება და განთავისუფლდებიან ორგანიზაციის წესებისა და პროცედურების შესრულების აუცილებლობისგან. საწარმოს გუნდები ბიუროკრატიული ჩარევის აღმოსაფხვრელად კომპანიისგან მცირე და ცალკეულია.

ცვლილების მართვის მეოთხე ეტაპი - ცვლილების განხორციელება გულისხმობს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გამომწვევი მიზეზების ცოდნას და მისი ოსტატურად დაძლევას.

ამის მრავალი მიზეზი არსებობს:

1) გაურკვევლობა. ადამიანი შეიძლება უარყოფითად მოეკიდოს ცვლილებებს მხოლოდ ცვლილებების შედეგების შესახებ ინფორმაციის არარსებობის გამო, ორგანიზაციაში საკუთარი პოზიციის საფრთხის შემჩნევაში. მართლაც, გაურკვევლობა ყოველთვის საშინელია;

2) დაკარგვის გრძნობა. ხალხი წინააღმდეგობას უწევს ცვლილებებს, თუ თვლის, რომ მათ პირად დაკარგვებამდე მიგვიყვანს: ავტორიტეტი, ძალაუფლება, სტატუსი, პრესტიჟი, გადახდა, დამატებითი შეღავათები და პრივილეგიები, სოციალური კონტაქტები, ანუ ნებისმიერი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემცირების მიზნით;

3) გაგების და ნდობის არარსებობა. თანამშრომლები ხშირად არ ესმით ცვლილებების მიზანი ან ეჭვი ეპარება მათ დადებით შედეგებზე, არ ენდობიან მენეჯერებს, რადგან მათ უკვე ჰქონდათ ნეგატიური გამოცდილება;

4) დარწმუნება, რომ ცვლილებები რაიმე კარგს არაფერს მოუტანს, არ მოაგვარებს არსებულ პრობლემებს და შესაძლოა მათთან ერთად შემოიტანოს ახალი;

5) განსხვავებული შეფასებები და მიზნები. იდეების ავტორები, მათი მიმდევრები და ადამიანები, რომლებსაც ცვლილებების შეტანა მოუწევთ, განსხვავებულად აფასებენ სიტუაციას. სხვადასხვა განყოფილების მენეჯერებს აქვთ საკუთარი ადგილობრივი მიზნები, ხოლო ინოვაციებმა შეიძლება შეამციროს ნებისმიერი დეპარტამენტის საქმიანობის შედეგი;

6) საჭირო უნარების არარსებობა ცვლილებებთან გამკლავებისთვის;

7) ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ინტეგრირებული ელემენტები: არსებული წესები, პროცედურები, პოლიტიკა, ნორმები, მუშაობის მეთოდები, ტრადიციები, უფროსი მენეჯმენტის ფილოსოფია.

ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ჩამოყალიბებული ეს ელემენტები გახდა ნაცნობი, აუცილებელი,

ამიტომ არ არის ადვილი უარი თქვან მათზე. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დასაძლევად ორი ძირითადი მიდგომა არსებობს:

1) "ძალის ველის" ანალიზი, რომელიც გულისხმობს ცვლილებების შემანარჩუნებელი და შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიკაციას და შესწავლას;

2) არსებული მეთოდების გამოყენება წინააღმდეგობის შემცირების ან მთლიანად აღმოფხვრის მიზნით.

”ძალის ველის” ანალიზი შემოგვთავაზა კურტ ლევინმა, რომელმაც თქვა, რომ ცვლილებები არის ”ბრძოლის” შედეგი იმ ძალებს შორის, რომლებიც მათ მართავენ და ეწინააღმდეგებიან მათ. როდესაც შემოთავაზებულია ცვლილება, ზოგი ძალები წინ მიიწევს მას, ზოგი კი ხელს უშლის ცვლილებას. მენეჯერმა უნდა გაანალიზოს ეს ძალები და შეცვალოს ურთიერთობა მათ შორის მამოძრავებელი ძალების სასარგებლოდ. ამის გაკეთების სამი გზა არსებობს:

1) არსებული მამოძრავებელი ძალების გაძლიერება;

2) არსებული დაპირისპირებული ძალების შესუსტება;

3) ახალი მამოძრავებელი ძალების დამატება.

უფრო მეტიც, მენეჯმენტმა უნდა იცოდეს, რომ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დასაძლევად საუკეთესო დროა მათი გაჩენის პერიოდი.

თემა VIII. პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობის დანერგვა

ინოვაციების დაფინანსება

კომპონენტი გულისმოხმობს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების კომერციალიზაციის ხელშეწყობას საგრანტო კონკურსების საშუალებით. ინოვაციური იდეების ხელშეწყობის მიზნით, პროექტით გათვალისწინებულია 2 ტიპის დაფინანსება: სტარტაპების თანადაფინანსების გრანტი და ინოვაციების თანადაფინანსების გრანტი.

- **სტარტაპ გრანტების მიზანია** დამწყები**,** კერძო, მცირე და ინოვაციური საწარმოების ხელშეწყობა. დაფინანსდება ისეთი პროექტები, რომელთა მთავარი მიზანია ინოვაციური, ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული და გლობალური პოტენციალის მქონე პროდუქტების (სერვისების) შემუშავება/ათვისების და

მათი შემდგომი კომერციალიზაციის გზით საქართველოში ინოვაციის და ინოვაციური საწარმოების წარმოქმნის სტიმულირება.

ამ კომპონენტის ფარლებში, ერთწლიანი პროექტის განხორციელებისათვის გაიცემა მაქსიმუმ 100’000 ლარის ოდენობის გრანტი. პროექტის ბიუჯეტის მინიმუმ 10% თანადაფინანსების სახით, განმცხადებლის მიერ უნდა იყოს უზრუნველყოფილი.

- **ინოვაციების თანადაფინანსების გრანტები** გულისხმობს პროდუქტის, ტექნოლოგიური, ან ბიზნეს პროცესების ინოვაციებისა და ასევე ტექნოლოგიების დანერგვის ხელშეწყობას იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც საგრანტო კონკურსის გამოცხადებამდე მინიმუმ 2 (ორი) წლით ადრე იყვნენ რეგისტრირებულნი.

  ინოვაციების გრანტი შესაძლებელია დაფინანსდეს მაქსიმუმ 500’000 ლარით და ორწლიანი განხორციელების ვადით. პროექტის ბიუჯეტის მინიმუმ 30% თანადაფინანსების სახით, განმცხადებლის მიერ უნდა იყოს უზრუნველყოფილი.

  მაღალი ხარისხის განაცხადების უზრუნველსაყოფად საგრანტო კონკურსში მონაწილე პირებს გაეწევათ ტექნიკური დახმარება საინფორმაციო დღეების ტრენინგების და სემინარების სახით, სადაც ისინი გაეცნობიან განაცხადის შევსების წესებს და აგრეთვე დახმარებას მიიღებენ საინვესტიციო კომიტეტის წინაშე ინტერვიუსთვის მომზადების კუთხით.

ს პ ო ნ ს ო რ ო ბ ა

საქმიანობის დაფინანსება (სპონსორობა-კერძო, საჯარო სექტორი)

საინვესტიციო საქმიანობად შეიძლება ჩაითვალოს პროცესი, რომლის შედეგადაც კომპანია ნახულობს მისთვის საჭირო ფინანსირების წყაროებს და არჩევს მათგან მისთვის ყველაზე მისაღებს, ადგენს სამოქმედო სტრატეგიას და მეთვალყურეობს მის წარმატებულ განხორციელებას.

საინვესტიციო ობიექტის შერჩევის მთავარი ფაქტორებია:

- ინვესტიციების განხორციელების შესაძლო ვარიანტების დიდი რაოდენობა;
- ინვესტირების შეზღუდული სახსრები;
- საინვესტიციო რისკი;

ინვესტიციის ფინანსირების წყაროები

ყველა ტიპის საინვესტიციო საქმიანობა, ისევე როგორც მისი ფორმები და მიმართულებები ყალიბდება საწარმოს საინვესტიციო რესურსების ხარჯზე. განათლების ხარისხისა და ამ რესურსების ჩამოყალიბება პირდაპირ გავლენას ახდენს საწარმოს საინვესტიციო საქმიანობის ეფექტურობაზე.

საინვესტიცოი რესურსებში იგულისხმება მატერიალური რესურსების ნებისმიერი ფორმა, რომელიც მიმართულია კაპიტალდაბანდებისკენ.

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების ძირითადი წყაროები

- ორგანიზაციის საკუთარი საშუალებები;
- მოზიდული სახსრები;
- ნასესხები სახსრები;
- სახელმწიფო დაფინანსება;

ფინანსირების ისეთი წყარო, როგორიც არის საკუთარი სახსრები, შედგება ორგანიზაციის სუფთა მოგებიდან, სამორტიზაციო ანარიცხებიდან და სადაზღვევო კომპანიებიდან მიღებული სახსრებიდან.

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსება საკუთარი სახსრებით როგორც წესი, განკუთვნილია მცირე საინვესტიციო პროექტებისთვის, რომელთა განხორციელებისთვისაც ორგანიზაციის შიდა რესურსებიც კმარა.

მოზიდულ სახსრებში იგულისხმება სახსრები, რომელსაც ორგნიზაცია იღებს ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით, იურიდიული ან ფიზიკური პირების მიერ ორგანიზაციის საწესდებო კაპიტალ ში შეტანილი სახსრებით.

დაფინანსების ეს წყარო განკუთვნილია მსხვილი საინვესტიციო პროექტებისთვის.

დაფინანსების ამ წყაროს პოზიტიური ასპექტები:

- მოზიდული სახსრების გამოყენების დროში შეუზღუდაობა;
- მოზიდული სახსრების დაბალი ღირბულება დიდი რაოდენობით ფასიანი ქაღალდების გამოშვების ხარჯზე;

ნასესხები სახსრები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსებაში.

კრედიტის სახით აღებულ ნასესხებ სახსრებს აქვს, როგორც ძლიერი ასევე სუსტი მხარეები. ფინანსირების ამ წყაროს პლიუსად შეიძლება ჩაითვალოს დიდი რაოდენობით სახსრების მოზიდვის შესაძლებლობა დ მათი გამოყენების ღია შიდა კონტროლი. მინუსები კი არის : სესხის გაფორმების და გაცემის სირთულე, კომპანიის გაკოტრების საშიშროება პროცენტის დროულად გადაუხდელობის შემთხვევაში, გარანტიების ან თანამსესხებელის მოთხოვნა და კრედიტის მაღალი პროცენტი.

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების წყაროების შერჩევაში

- ნასესხები სახსრების ღირებულება;
- ნასესხები სახსრების გადახდის ვადა;
- მოზიდული სახსრების სტრუქტურა, გარე და შიდა წყაროების თანაფარდობა;

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების მეთოდები

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების მეთოდები კონკრეტული ქმედებებია, რომლის წყალობით ორგანიზაციამ შეიძლება მოიზიდოს პროდუქციის შემდგომი განვითარებისათვის აუცილებელი რესურსები.

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების ძირითადი მეთოდები

- თვითდაფინანსება;
- საკრედიტო დაფინანსება;
- ფინანსირება კომპანიის მიერ ფასიანი ქაღალდების გამოშვების ხარჯზე;
- ფინანსური ლიზინგი;
- შერეული ფინანსირება;

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების მეთოდები და ამოცანები, რომელსაც ისინი წყვეტენ

- საინვესტიციო პროექტის განხორციელების მთელ ეტაპზე საიმედოობა და დაფინანსების სტაბილურობა;
- პროექტების განხორციელებასთან დაკავშირებული ხარჯების შემცირება;
- პროექტის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა;

ინვესტიციის წყაროები

დინამიური ზრდისა და წარმატებული ბიზნესის განვითარებისთვის საჭიროა ინვესტიციები, ან უფრო საიმედო და სტაბილური ინვესტიციების წყაროები.

მაკრო დონეზე ინვესტიციების საინვესტიციო წყარო შეიძლება იყოს: მსხვილი უცხოური ან ქართული საივესტიციო კომპანიები, კერძო ინვესტორები და სახელმწიფო დაწესებულებები.

მიკრო დონეზე ინვესტიციების საინვესტიციო წყარო შეიძლება იყოს: ფასიანი ქაღალდების გაყიდვის შედეგად მიღებული რესურსები, ორგანიზაციის შიდა რესურსები, **ვენჩერული** ინვესტიციები, ნასესხები სახსრები (კრედიტი).

ინვესტიციების ძირითადი წყაროები:

ინვესტიციების საკუთარ წყაროებს მიეკუთვნება კომპანიის ყველა აქტივი,რომელიც მის საკუთრებაშია და მონაწილეობს მის საინვესტიციო საქმანობაში.

ინვესტიციების საკუთარი წყაროებია:

- ორგანიზაციის წმინდა მოგება;
- საწესდებო კაპიტალი;
- ორგანიზაციის რეზერვები;
- სადაზღვევო შემთხვევისას სადაზღვეო კომპანიების მიერ ჩარიცხული სახსრები;
- უსასყიდლოდ მიღებული სახსრები. სპონსორის დახმარება;

ნასესხები ინვესტიციების წყაროებს მიეკუთვნება ყველა ის საშუალება,რომელიც ორგანიზაცია იღებს გარკვეული პერიოდის შემდეგ უკან დაბრუნების პერსპექტივით.
ნასესხები სახსრების გასტუმრების ვადები და პროცენტი ყოველთვის წინასწარ განისაზღვრება.

სუბიექტები, რომლებიც გასცემენ აქტივეს როგორც წესი მოგების განაწილებაში არ მონაწილეობენ.

ინვესტიციის სახელმწიფო წყარო

სახელმწიფო ინვესტიციების მოზიდვის მიზნით, კომპანიებმა მონაწილეობა უნდა მიიღონ სხვადასხვა პროექტებსა და პროგრამებში, რომლებიც ორგანიზებულია მთავრობის მიერ ან მუნიციპალიტეტისა და სხვა სახელისუფლებო ორგანოების მიერ.

მსგავსი აქტივობა საშუალებას გამლევთ:

- გრანტი საქმიანობის წამოსაწყებად;
- სესხი შეღავათიანი პირობებით;
- დაწესებულების, ტექნიკის და აპარატურის ხმარებაში გადაცემა;

კერძო ინვესტორები

როგორ შეიძლება ფირმა დააფინანსოს კერძო ინვესტორმა?

დამატებითი თანხების მოსაზიდად, ბევრი კომპანია გამოსცემს ფასიან ქაღალდებს.

ორგანიზაციის მიერ გაცემული ყველა ფასიანი ქაღალდი შეიძლება შესყიდული იქნას,როგორც იურიდიული ასევე ფიზიკური პირების მიერ (პოტენციური ინვესტორების მიერ) და მიღებული შემოსავალი ხდება კომპანიის ფინანსური აქტივი.

ზუსტად როგორ გამოიყენებს საინვესტიციო წყაროს კომპანია ყოველთვის განისაზღვრება მისი საინვესტიციო პოლიტიკით.

საინვესტიციო პოლიტიკა თავის მხრივ, შედგენილია კომპანიის მმართველების, ფინანსურ ანალიტიკოსების და ექსპერტების მიერ.

ინვესტიციების შიდა და გარე წყაროები

ინვესტიციის შიდა წყაროები - ეს არის ორგანიზაციის სახსრები, როგორც ფინანსური ასევე სხვა საშუალებები, რომლებიც გამოიყენება საკუთარი

წარმოების დასაფინანსებლად. ფინანსური საშუალებების გარდა ეს შეიძლება იყოს: უძრავი ქონება, ტრანსპორტი, მასალები, კვალიფიციური მუშახელი .

ინვესტიციის გარე წყაროები - ეს არის ფასიანი ქაღალდების გაყიდვით მოზიდული სახსრები და წარმოების გასაზრდელად ნასესხები სახსრები.

გარდა ამისა, გარე დაფინანსების წყარო შეიძლება იყოს სახელმწიფო გრანტები, სპონსორების ფონდები და სხვა.

ინვესტიციის შიდა წყაროები

- ორგანიზაციის მოგება;

  თითოეულმა ორგანიზაციამ მოგების ნაწილი უნდა დახარჯოს საკუთარი ბიზნესის განვითარებაზე და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაზე.
- საბიუჯეტო დაფინანსება;
- კრედიტები და სესხები;

  საკუთარი წარმოების განვითარებისათვის ასეთი საინვესტიციო სესხი, წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად და ყველაზე გავრცელებულ, მოსახერხებელ გზას. ასევე ფინანსური თვალსაზრისით კომპანიისთვის ყველაზე მომგებიანი და უმტკივნეულოა გრძელვადიანი კრედიტის აღება.
- ამორტიზაციის გამოქვითვა;

  ამორტიზაციის გამოქვითვა მიზნად ისახავს ექსპლუატაციის პროცესში პროდუქციის რემონტს და აღდგენას.
- ფასიანი ქაღალდების გამოშვება;

  კომპანია გამოყოფს გარკვეულ რაოდენობას ფასიანი ქაღალდებსა დამატებითი სახსრების მოსაზიდად.

ინვესტიციის გარე წყაროები

- პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები; ასეთი ინვესტიციები ორგანიზაციის აქტიურ აქტივებში ინვესტიციად ითვლება. .

- პორტფელი უცხოური ინვესტიციები; ეს არის კომპანიის ფასიან ქაღალდებში ინვესტირება
- უცხოური სესხები;

თემა 9

საპროექტო გარემოცვის მართვა

განვითარებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებსა და სისტემებში ცვლილებები გარდაუვალია. ცვლილებების ტემპი ტექნოლოგიების განვითარებისა და ინოვაციების საუკუნემ მნიშვნელოვნად დააჩქარა. სისტემური ცვლილებები არის რთული და ხანგრძლივი პროცესი, განსაკუთრებით საჯარო სექტორში. ცვლილებები ყოველთვის არ არის

ეფექტური და ხშირად, შედეგად განვითარება არ მოაქვს. ის, თუ რამდენად სწორად არის დაგეგმილი, მომზადებული და მართული ცვლილებები, განაპირობებს მის როგორც უარყოფით, ისე დადებითი ეფექტების მიღების მასშტაბს და ხარისხს.

ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობას, როგორც წესი, გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები განაპირობებს. ცვლილებებში იგულისხმება ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანისეული ფაქტორებისათვის დამახასიათებელი ერთი ან მეტი შინაგანი ცვლადის შეცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. თუ ცვლილებები პრობლემის გადაჭრას ემსახურება - რეაქტიულია და ნაკლებად უწყობს სისტემურ განვითარებას ხელს. პროაქტიური ცვლილებები დაგეგმილია ახალი შესაძლებლობების შექმნისა და ორგანიზაციული გაძლიერების მიზნით.

ისეთი ქვეყნების განვითარების მისწრაფებებზე, როგორიც საქართველოა უდიდეს გავლენას ახდენს „კონცეფცია, რომელიც გულისხმობს მუდმივ ცვლილებებსა და უკეთესი მოდელების, იდეებისა და გადაწყვეტილებების დაუღალავ ძიებას. ყოველივე ეს აშკარად შეუთავსებელია იმ ფაქტთან, რომ ექსპერტებსაც კი არ აქვთ ბოლომდე გაცნობიერებული, თუ როგორ იცვლება სახელმწიფო მმართველობა.“(National Performance Review, 1993).

განვითარების იდეის გამოდევნება ცვლილებებს ხშირად თვითმიზნად აქცევს. მიიჩნევა, რომ დიდი ორგანიზაციული სისტემების, განსაკუთრებით სახელმწიფო სექტორის (მაგალითად, განათლებისა და ჯანდაცვის) სისტემები ზედმეტად ბიუროკრატიული და ცენტრალიზებულია. ასეთი სისტემების მმართველ ინსტიტუციებსა და შემადგენელ ორგანიზაციულ ერთეულებში ვერტიკალური იერარქიული სტრუქტურა და სისტემის მოწყობის ფორმები, ბიუროკრატიული სქემები და ინფორმაციის მოძრაობის სქემები მეტისმეტად

ხისტი და მოუქნელია, აფერხებს სიახლეების დანერგვას და ახალ მოთხოვნებთან ადაპტაციას. ისინი გასულ საუკუნეში ჩამოყალიბებულ ტრადიციულ სახელმწიფო სტრუქტურებს წარმოადგენენ და 21-ე საუკუნის რეალობასთან შესაბამისობაში არ არიან.

რწმენა, რომ ასეთი სისტემების საქმიანობის ხარისხი სულ უფრო მეტადაა დამოკიდებული მოდერნიზაციის სისწრაფეზე, საფუძვლად უდევს სახელმწიფო ორგანიზაციების დაუსრულებელი რეფორმების ციკლს. ცვლილებების ინიცირებას პოლიტიკური გადაწყვეტილებები უდევს საფუძვლად, რომლის მიზანიც, ფაქტობრივად, ყველა სისტემაში არა კონკრეტული, არამედ გლობალური, ზოგადი და იდენტური ფორმულირებით გამოიხატება: ხარისხის გაუმჯობესება, მეტი მოქნილობა, ინოვაციების დანერგვა, ეფექტიანობის ამაღლება და ბიუროკრატიის შემცირება. როგორც წესი, პოლიტიკურ, სამართლებრივ და ეკონომიკურ რეფორმად სისტემების სტრუქტურული, დაფინანსებისა და ადამიანური რესურსების მართვის ცვლილებები მოიაზრება. ტრანსფორმაციის მართვის პასუხისმგებლობაც არამხოლოდ ორგანიზაციულ, არამედ სახელმწიფო დონეზე განიხილება. თუმცა, რეფორმირების პოზიტიური შედეგების შეფასებისგან ის საზოგადოება , რომლის საკეთილდღეოდაც დაიწყო ცვლილებები, თავს იკავებს და განხორციელების შეფერხებებზე და არაეფექტურ მართვაზე ახდენს აქცენტირებას.

სახელმწიფო სისტემების ცვლილებების, რეფორმების მიმდინარეობასა და შედეგებთან დაკავშირებით, დღესდღეობით რამდენიმე კონცეფცია არსებობს, რომელთა დაჯგუფება შესაძლებელია 4 მიმართულებით:

პირველი - იწყება სწორხაზოვანი განვითარება კარგად ცნობილი, არასასურველი რეალობიდან გაურკვეველი მომავლის მიმართულებით, რომლის ხატიც მენტალურად შექმნილია და ემყარება პროგრესისა და

პოზიტიური ცვლილებების რწმენას. იგულისხმება, რომ თუკი დასრულდება ორგანიზების ერთი გარკვეული მოდელი ან მოქმედების გარკვეული წესები, უკან აღარ დავბრუნდებით. რადგან ორგანიზაციამ (სისტემამ) აითვისა ამოცანების შესრულების ახალი და უკეთესი გზები, რაც პროგრესის გარანტიაა.

მეორე - ინსტიტუციური ცვლილებები ვითარდება ციკლური პროცესის სახით. ეს კონცეფცია ასეთ ცვლილებებს განიხილავს, სწორხაზოვანი პროგრესის ნაცვლად წინ და უკან მოძრაობას ან სპირალურ მოძრაობას. „ასეთ შემთხვევაში ლაპარაკი შეიძლება იყოს არა იმდენად რეალურ პროგრესზე, რამდენადაც მდგომარეობათა უბრალო მონაცვლეობაზე".(B. Guy Peters,1996)

მესამე - კონცეფცია ცვლილებებს აღწერს კონვერგენციის, ტრანსფორმაციისა და კოოპერაციის საშუალებით და ეფუძნება რწმენას, რომ სტაბილურობა, მრავალფეროვნება და ცვლილებები ევროპული ინტეგრაციული პროცესის განუყოფელი შემადგენელია და ცალსახად პროგრესის ეკვივალენტურია.

მეოთხე - კონცეფცია ეფუძნება „ინსტიტუციონალური მდგრადობის ჰიპოთეზას". მისი ამოსავალი იდეის თანახმად, სახელმწიფო ინსტიტუტები და ხელისუფლება მეტისმეტად მდგრადია და დროთა განმავლობაში უმნიშვნელოდ თუ იცვლება . ეს ცვლილებები არის არა სისტემური, არამედ ტაქტიკური ან ტექნიკური ხასიათის. (Olson.2008.)

ა ღნიშნული ოთხი კონცეფციიდან რომელ მოსაზრებასაც უნდა ეყრდნობოდეს მასშტაბური რეფორმების და ინოვაციების იდეა, ცვლილებები პირდაპირ ან ირიბად სისტემის მართვის და საქმიანობის ყველა დონეს და სტრუქტურულ რგოლს ეხება. როდესაც სახელმწიფო სისტემის ცვლილების განხორციელებაზე იწყება მუშაობა, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია,

ცვლილებებმა „ძველი პრობლემები“ არ გადმოიყოლოს ახალ მდგომარეობაში. რადგან დეკლარირება, რომ „ყოველთვის, როგორც კი ორგანიზაციაში იცვლება ფუნდამენტური სოციალური ურთიერთობები, იცვლება ტექნოლოგიებიც (…)ერთნაირი ტექნოლოგიები ერთნაირ ორგანიზაციულ სისტემას განაპირობებს „(1998 ჰუდი), საკამათო საკითხია და ცვლილებების მართვის ეფექტურობის აუცილებლობის საჭიროებამდე მივყავართ.

ნიშანდობლივია, რომ სისტემური ცვლილებების განსაზღვრა და განხორციელება ხდება ცალმხრივი პოზიციიდან - ხელმძღვანელის პროექციიდან, ის არაფერს ეკითხება დაქვემდებარებულებს (განმახორციელებლებს). ასეთი მიდგომა დასაშვებია და ეფექტიანია მაშინ, როცა ძლიერია ხელისუფლება და მისი რწმენა ან ავტორიტარული რეჟიმი არ ტოვებს ინტერპრეტაციებისა და შემოქმდებითი მიდგომების არეალს, როდესაც ცვლილებებია მიზანი და არა ცვლილებების ობიექტური შედეგი.

„ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია” (OECD. 2002) თავის გამოკვლევაში დებს დასკვნას, რომ ამ ორგანიზაციის წევრ ქვეყნებში მოდერნიზაციის პროცესს ზოგჯერ შედეგად მოაქვს ეფექტიანობის ზრდა, მაგრამ “მმართველობის გაუმჯობესებისთვის ის არასაკმარის პირობებს ქმნის”. OECD-ის თანახმად, რეფორმის ფარგლებში განხორციელებული „ახალი” „ადამიანური რესურსებისა და შრომის ხარისხის მართვა”, როგორც ჩანს, „რიტორიკას” უფრო ეფუძნება, ვიდრე რეალობას. „არც თეორია და არც პრაქტიკა არ ითვალისწინებს სახსრების ინვესტირებას პერსონალში…”

თუ ცვლილებების იდეა მართლაც დაკავშირებულია წინსვლასთან, ინოვაციასთან, წარმატებასთან, პროცესს სჭირდება მართვა . „ცვლილებები განხილული უნდა იქნას დროის, საკომუნიკაციო არხების და ცვლილებების ზემოქმედების ქვეშ მოქცეული ინდივიდების ჭრილში“.)

ცვლილებების მართვის პროცესის მთავარი კომპონენტებია:

მიზანი და ამოცანები - ცვლილება რომ იყოს წარმატებული, საჭიროა მკაფიოდ იყოს გაცხადებული გაზომვადი მიზნები, რისი მიღწევაა დაგეგმილი აღნიშნული ცვლილებით, რა არის ცვლილებების სამიზნე სეგმენტი, რა შედეგია მოსალოდნელი.

მართვა - იმისათვის, რომ ცვლილება განხორციელდეს წარმატებულად, უნდა იყოს შემუშავებული ცვლილების მართვის ეფექტიანი სტრატეგია და დეტალური გეგმა, რომელშიც გაწერილი იქნება არამარტო აქტივობები, არამედ, პოტენციური რისკები და რისკების შემცირების გეგმა, იმ გარე და შიდა ფაქტორების მართვის გეგმა, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მიზნის მიღწევაზე და შესრულებაზე; მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმები და კრიტერიუმები, რომელთა მეშვეობითაც ცვლილების მთელი პროცესი იქნება გაკონტროლებული; ცვლილებების განხორციელების მართვა ცვლილებებისთვის გარემოს მომზადებისა, ცვლილებების მოდელის შემუშავებითა და საკოორდინაციო მექანიზმების შექმნით იწყება.

ადამიანები - მნიშვნელოვანია მძლავრი პოზიტიური ენერგიის შექმნა ცვლილებების განსახორციელებლად. ამისათვის ინტელექტუალური და ფინანსური რესურსების მობილიზებაა საჭირო თანამშრომლების ადეკვატური ცოდნით, უნარებით აღჭურვისა და ცვლილებებისადმი სწორი დამოკიდებულებისა და ჩართულობის მოტივაციის შესაქმნელად, ახლებურად საქმიანობისთვის მოსამზადებლად. უნდა შემუშავდეს ინფორმირებისა და მართვის სტრატეგია, რომ პროცესის მონაწილეებმა თავის თავი აღიქვან პროცესის საჭირო და ღირებულ თანამონაწილედ და იბრძოლონ ამ მიზნის მისაღწევად. ინოვაციებთან და ახალ იდეებთან თანამშრომელთა ქცევის ადაპტაცია წარმატების ყველაზე კრიტიკული ფაქტორია.

მმართველი გუნდი - ცვლილებების ინიციატორებისა და ლიდერების ერთობა, რომელიც შექმნის საკუთარი წარმატების ისტორიას. ის საკმარისად კვალიფიციურია იმისათვის, რომ მართოს ცვლილებები. ცვლილებების ამუშავებას და ლეგიტიმაციას ბევრი პრობლემა უკავშირდება. იმისათვის, რომ ცვლილებები განვითარებად იქცეს, ის მუდმივ მხარდაჭერას მოითხოვს. გადაწყვეტილებები მაქსიმალურად უნდა ითვალისწინებდეს კონტექსის, რეალობის ფაქტორებს. ამავდროულად, დიდი ყურადღება სჭირდება ლიდერების მხრიდან სიტუაციის კონტროლს. ტრანსფორმაციის პროცესის ხელმძღვანელობა მოიაზრებს იმასაც, რომ კონტროლდებოდეს, რამდენად მოხდა ურთიერთსინერგიული გარემოს ჩამოყალიბება სისტემის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებსა და მის გარეთ. ეს არის აუცილებელი პირობა, რომ საპასუხო ნაბიჯები დროულად და კოორდინირებულად გადაიდგას. გასათვალისწინებელია, რომ მიზანმიმართული ძალისხმევით გატარებულ ცვლილებებს თანმდევ ეფექტად დაუგეგმავი ცვლილებების განვითარება მოსდევს, რომელზეც ნაკლებად მახვილდება ყურადღება ცვლილებების ლიდერებისა და პერსონალის მიერ, რაც მიზნის მიღწევას მნიშვნელოვნად აბრკოლებს.

სისტემის ცვლილებას ერთი ან რამდენიმე პარამეტრის მიმართულებით, მაგ. სტრუქტურის, ან ანგარიშვალდებულებისა და ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის მიმართულებებით, შედეგად მაინც მოაქვს ყოვლისმომცველი ცვლილებები და რყევები. ახალი მდგრადობის მიღწევა მხოლოდ კოორდინირებული მართვის პირობებშია შესაძლებელი.

მასშტაბური და სისტემური რეფორმების ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია ინიცირების მომენტიდან კომპლექსური მიდგომა: მკაფიო მიზნების დასახვა, სტრატეგიული მიმართულებით გრძელვადიანი ხედვის ჩამოყალიბება, დროში გაწერილი სამოქმედო გეგმები, რელევანტური

დაფინანსება, შესაბამისი ადამიანური რესურსების არსებობის უზრუნველყოფა, პროცესების მონიტორინგი და შეფასება, რათა ახალი რეფორმების წამოწყებისა და განხორციელების პროცესში თავიდან იქნას აცილებული ჩავარდნები, არსებითი ხასიათის იმპროვიზაციები და გადახვევები, განმეორებითი ხასიათის პრობლემები, რასაც ცვლილებების ინიციატორები მიზნების მრვალჯერადად გადასინჯვამდე, ზოგჯერ კი, სავალალო შედეგებამდე მიყავს.

ძალიან მნიშვნელოვანია ცვლილების პოლიტიკური განზომილება. (ბერნსი, 1996: P316) გასათვალისწინებელია ცვლილებების გარემოს ტურბულენტობა და დაცვითი სტრატეგიის განხორციელების დასაბუთება. არავითარი გარანტია არ არსებობს, რომ სწავლება, რომელიც ორგანიზაციული განვითარების მიზნით განხორციელდა, კრიზისისთვის იქნება შესაბამისი.

ცვლილებების მიზნების დასახვისას მნიშვნელოვანია წინააღმდეგობებისა და მოსალოდნელი კრიზისების განჭვრეტა მოხდეს და მათი გადაჭრის ხედვა ჩამოყალიბდეს. ადმინისტრირებისა და ფინანსური უზრუნველყოფის მიმართულებით გამოწვევები ცვლილებების თანმდევია. პროცესის წარმართვასა და მიზნების მისაღწევად ადამიანურ ფაქტორს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს.

სისტემის მასშტაბურობიდან გამომდინარე ცენტრალიზებული მართვა და გადაწყვეტილებების მიღება ართულებს საქმიანობის ეფექტურობას, გადაწყვეტილების მიღების დროსა და ადეკვატურობას, შესრულების ხარისხს. ბევრად უკეთეს შედეგს იძლევა სისტემის სხვადასხვა დონეზე რეფორმის მხარდამჭერი და განმახორციელებელი გუნდების ფორმირება. გუნდების საქმიანობის ხანმოკლე პერიოდი უკვე იძლევა მისი საქმიანობის შესრულებისა და შედეგების მიღწევის ანალიზის შესაძლებლობას. გუნდების მიხედვით მართვა ხელს უწყობს თანამშრომელთა:

1. ურთიერთშეჭიდულობის ჩამოყალიბებას - რაც ნიშნავს საერთო მიზანზე ორიენტაციას, ერთიანობის განცდას, ინფორმაციის მიღებას ერთმანეთის კომპეტენციის, ღირებულების, საჭიროებების, უნარებისა და შესაძლებლობების შესახებ და ურთიერთდახმარებას საჭიროების მიხედვით.
2. პროფესიულ და პიროვნულ ზრდას - ყველა თანამშრომელს ეძლევა საშუალება გამოავლინოს საკუთარი თავი თანამშრომლებთან, ნდობა უჩენს მოტივაციას განვითარდეს, რაც ზრდის მათ პროდუქტიულობას.
3. თანამშრომელთა მხრიდან ინიციატივისა და კრეატიული იდეების წარმოშობას - ახდენენ საკუთარი იდეების გამოხატვას, ინფორმაციისა და შეხედულებების ურთიერთგაცვლას, ეს კი მათ თავდაჯერებულობას მატებს, კრეატიული და ინიციატივიანები ხდებიან.

თუკი გუნდი ეფექტიანადაა გამოყენებული, ამან შეიძლება გააუმჯობესოს კომპანიის შედეგი და ორგანიზაციაში კლიმატი პოზიტიურად შეცვალოს.

რეფორმების ანალიტიკოსები ამტკიცებენ, რომ მსხვილი სისტემების, მაგალითად განათლების, რეფორმა რომელიც მიზნად ისახავს სისტემის იზოლირებული კომპონენტების შეცვლას, ხანმოკლეა და უშედეგო. იმიტომ, რომ სისტემაში არსებული სტრუქტურები სწრაფად იმოქმედებენ სტატუს-კვოში დასაბრუნებლად. ეფექტური ლიდერი კი, პირველ რიგში, ერთმანეთთან დააკავშირებს მრავალ ასპექტს და შექმნის მართვის სისტემაში მაკოორდინირებელ რგოლებს და მექანიზმებს განხორციელების მხარდასაჭერად.

დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში სკეპტიკოსებთან თანამშრომლობას სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს - ისინი მკაცრი და

გონივრული კითხვების დასმით აიძულებენ ლიდერებს გადახედონ და გადააფასონ ის, რაც მიზნად იყო დასახული ან შეთავაზებულია განხორციელების პროცესში. ზედმეტად ოპტიმისტურად განწყობილ ინიციატორებს დაანახვებენ შექმნილ გარემოს, რომელიც ორგანიზატორებს აიძულებს შეიმუშაოს მაკორექტირებელი ინტერვენციების გააქტიურების გზები;

ასევე სტრატეგიული მნიშვნელობის მატარებელია ცვლილებების განხორციელების გეგმის დაყვანა ორგანიზაციის ყველა წევრამდე; თანამშრომლებისთვის ცვლილებების გეგმის რეალიზაციის საკითხში უფლებამოსილების მიცემა წარმატების საწინდარია, თუ ამავდროულად შრომის პროცესის სრულყოფის მიზნით, მოკლევადიანი ხილული მიზნების დაგეგმვა და მიღწევის მხარდაჭერაც ახლავს მას.

ცვლილების განხორციელებისას მხოლოდ ერთი მოდელი ვერ დააკმაყოფილებს რეალურ პირობებს. რეფორმის ძირითადი ცვლადების მანიპულირების შესაბამისად სტრატეგიული ჩარჩო შეიძლება აიგოს სხვადასხვა სიტუაციური ცვლილებების შეესაბამისად და პრობლემების დასაძლევად.

ორგანიზაციაში ორგანიზაციული ცვლილების მართვა. ორგანიზაციის ცვლილების მენეჯმენტი

კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, უკეთესად ემსახურება მომხმარებლებს და სწორი ტექნოლოგიური დონის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციებს სჭირდებათ ცვლილების განხორციელება. თანამედროვე ორგანიზაცია მუშაობს გაურკვეველ პირობებში. მოულოდნელი მოვლენები ძალიან სწრაფად ხდება, და ორგანიზაციებმა მათზე რეაგირება უნდა მოახდინონ.

ორგანიზაციაში განხორციელებული ცვლილებებისთვის:

- სტრუქტურის ძირში - ბიზნესის საქმიანობის ხასიათი და დონე, სწორი ბუნება, ქონება, ფინანსების წყაროები, ჩარევები, დაავადებები,
- ბიზნესისა და ბიზნესისათვის - პროდუქტებისა და მრავალფეროვანი სერვისების, ახალი ბაზრების, მომხმარებლებისა და მომწოდებლებისათვის;
- მოქმედი ტექნოლოგიის თვალსაზრისით - სურსათის გადამუშავება, საოპერაციო მოწყობილობა, მასალები და ენერგია, ტექნოლოგიური პროცესები, საკანცელარიო საქონელი;
- სტრიქსპისა და პროცესის მენეჯმენტში - შიდა ორგანიზაცია, სამუშაო პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესები და კონტროლის სისტემები, ინფორმაციული სისტემები;
- ორგანიზაციის კულტურაში - ღირებულებები, ტრადიციები, არაფორმალური ურთიერთობები, მოტივები და პროცესები, კვების სტილი;
- ადამიანებში - pykuvodstvo და ოფისის პერსონალი, მათი კომპეტენცია, მოტივაცია, ქცევა და ეფექტურობა სამუშაოში;
- ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობა არის ფინანსური, ეკონომიკური, სოციალური და სხვა ინდიკატორები საშუალო და დაბალი ფასის ურთიერთობის შესაფასებლად;
- ორგანიზაციის პრესტიჟი ბიზნეს კიბაქსში და ზოგადად.

დაფიქსირებული ცვლილებების ეფექტურად მართვის მიზნით, შემუშავებულია მძღოლის მუშაობის გარკვეული წესები და რეგულაციები:

- აუცილებელია ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებული მეთოდებისა და პროცედურების კოორდინაცია.
- ინსტრუქცია უნდა იყოს მითითებული გარკვეული ფორმით, რა ფორმით და რა ფორმით ის პირდაპირ უნდა იქნას მიღებული;
- აუცილებელია კოორდინაციის ორგანიზაციის პროცესის კოორდინაცია სხვადასხვა დეპარტამენტში;

- ცვლილებების მენეჯმენტი მოიცავს სხვადასხვა ასპექტს, რაც ართულებს სპეციალისტების კარგ სახეს, რომელსაც აქვს ოდნავ შეზღუდული სახე;

აქ მოცემულია რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი ცვლილებების დაჩქარების მიზნით:

- უფრო მომთხოვნი მომხმარებლები - სასტიკი კონკურენცია უმეტეს სფეროებში ნიშნავს, რომ მომხმარებლები იღებენ უკეთეს მომსახურებას, უკეთეს ხარისხს და საქონლისა და მომსახურების უფრო ფართო ასორტიმენტს.
- გლობალიზაცია - კონკურენცია ხდება გლობალური მასშტაბით, მომხმარებელს სულ უფრო და უფრო მეტი შესაძლებლობა აქვს შეიძინოს ნებისმიერი საქონელი მთელ მსოფლიოში.
- ტექნოლოგია - ინფორმაციული ტექნოლოგია სერიოზულად მოქმედებს იმაზე, თუ როგორ ხდება საქონლის წარმოება და მომსახურების მიწოდება, როგორ ხდება საქონელი და მომსახურება ორგანიზაციებში ბაზარზე მიწოდება.
- სხვა არაფორმალურ ტექნოლოგიებს ასევე აქვთ ღრმა გავლენა პროდუქტებსა და ბაზრებზე. კერძოდ, ბიოტექნოლოგია საშუალებას იძლევა უცნობი პროდუქციის წარმოება და ცალსახად იმოქმედოს ბაზრებზე.
- ხალხი სულ უფრო და უფრო ხდება ის ფაქტორი, რომელიც განასხვავებს ორგანიზაციის პროდუქტებსა და მომსახურებას მომხმარებელთა თვალში.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მუშების მოზიდვის, შენარჩუნებისა და სტიმულირების საჭიროებას.

ყველა ეს ფაქტორი ქმნის არასტაბილურ და არაპროგნოზირებად გარემოს, რაც ნიშნავს, რომ ორგანიზაციები მუდმივ ცვლილებებს განიცდიან. მაშინაც კი, თუ ყველაფერი კარგად მიმდინარეობს და ორგანიზაცია იზრდება,

ის მაინც უნდა განახლდეს, თუ მას სურს მიაღწიოს ან შეინარჩუნოს წამყვანი პოზიცია თავის სფეროში.

ორგანიზაციაში მომხდარი გარდაქმნები შეგიძლიათ ნახოთ მრავალფეროვანი თვალსაზრისით. პირველ რიგში, ისინი დაგეგმილი და დაუგეგმავია. პირველი ხორციელდება ევოლუციური განვითარების ჩარჩოებში, რომლის ტენდენციები კარგად არის მონიტორინგი, რის საფუძველზეც წინასწარ არის დაგეგმილი ტრანსფორმაციის შესაფერისი დრო. დაუგეგმავი ხშირად უნდა განხორციელდეს სპონტანურად, მოულოდნელ სიტუაციებში, ამიტომ ზოგჯერ მათი პროცესი შეიძლება სპონტანური, უკონტროლო გახდეს.

ტრანსფორმაციები შეიძლება იყოს ერთჯერადი ან მრავალსაფეხურიანი, რაც მეტწილად განისაზღვრება მათი მასშტაბით, ხელმისაწვდომი დროით, ორგანიზაციის შიდა მოქნილობით, მისი შესაძლებლობით გაუძლოს ცვლილებებით გამოწვეულ შოკს.

ცვლილებები მათი სიღრმედან და ბუნებიდან გამომდინარე, იცვლება ფუნქციონირებისგან და ორგანიზაციის სრულად რესტრუქტურიზაციამდე, როდესაც ხდება მისი ძირეული ცვლილება.

ნებისმიერი გარდაქმნა მოითხოვს გარკვეულ წინაპირობას, რაც ასუსტებს ორგანიზაციის წევრების წინააღმდეგობას და უზრუნველყოფს საბოლოო წარმატებას.

განახლების **იდეოლოგიური წინაპირობაა** ორგანიზაციის წევრების ცნობიერებაში გაცნობა იმ ფაქტის გაგების შესახებ, რომ ეს პროცესი ორგანიზაციის ნორმალური, ჯანსაღი განვითარების ნიშანია, და ადამიანები მუდმივად უნდა იყვნენ ამისთვის მზად. ცვლილებები არ ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაცია კრიტიკულ მდგომარეობაში იყო, ისინი არ უნდა განხორციელდეს საკუთარი გულისთვის, მაგრამ უნდა იყოს მომგებიანი ყველა თანამშრომლისთვის.

განახლების კიდევ ერთი იდეოლოგიური წინაპირობაა საერთო ღირებულებების ახალი სისტემის ჩამოყალიბება და შემდგომ გაუმჯობესება, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის სიძლიერისა და მდგრადობის ერთ – ერთ საფუძველს. იმისათვის, რომ ამ უკანასკნელმა მისი წევრების უმრავლესობამ მიიღოს, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული მათი ინდივიდუალური ფასეულობები. ამ შემთხვევაში, ადამიანი უფრო აქტიურად შეეცდება საერთო მიზნების მიღწევას.

განახლების მესამე იდეოლოგიური წინაპირობაა ინდივიდის, ორგანიზაციის თითოეული წევრის უნიკალურობის აღიარება და შემსრულებლებისადმი ნდობის ყველა კავშირში ჩამოყალიბება, მათი დამოკიდებულება მათზე, როგორც მთავარ შემოქმედებით ძალად, და არა მხოლოდ როგორც პერსონალი.

განახლების მეოთხე წინაპირობა არის ორგანიზაციაში აუცილებელი მორალური და ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა და შენარჩუნება, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანებს შორის ჯანსაღ ურთიერთობებს, შინაგანი ბარიერების ამოღებას, ჩხუბებისადმი, ინტრიგებისა და არაკეთილსინდისიერი ქცევის უნარს.

განახლების მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული წინაპირობაა მკაფიო მიზნებისა და სტრატეგიების არსებობა, რიგითი შემსრულებლების ფართო ჩართულობა ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების მაქსიმალური რაოდენობის გადასაჭრელად, მათ შორის ისეთ საკითხებთან, რომლებიც დაკავშირებულია მოულოდნელ სიტუაციებთან.

ამ სახის კიდევ ერთი წინაპირობაა თანამშრომელთა მოტივაციის ეფექტური სისტემის შემუშავება, რაც უზრუნველყოფს მათი ინტერესი ტრანსფორმაციებისადმი, რაც საშუალებას აძლევს როგორც სამართლიან, ასევე სამართლიან ჯილდოს წარმატებისთვის, და აჩვენებს მენეჯმენტის ყურადღებას მათ მიმართ, უზრუნველყოს მათი ფართო პოპულარობა და საზოგადოების აღიარება.

განახლების ინფორმაციული წინაპირობები მოიცავს საიმედო საკომუნიკაციო არხების ფორმირებას, რაც საშუალებას აძლევს დროულად ან პროაქტიულად მიიღონ საჭირო საიმედო ინფორმაცია ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოზე მდგომარეობის, ცვლილების პროცესის შედეგების, თანამშრომლებისა და პარტნიორების განწყობის შესახებ.

მაგრამ განახლების ძირითადი წინაპირობები დაკავშირებულია ადამიანის ფაქტორთან. პირველი მათგანი არის მთელი მენეჯმენტის გუნდისა და ორგანიზაციის რიგითი პერსონალის მონაწილეობა, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს შიდა ერთიანობას და ზრდის კორპორატიულ სულს.

ამ ტიპის კიდევ ერთი წინაპირობაა მოსამსახურეების სწორი შერჩევა, რომლებიც იზიარებენ და უჭერენ მხარს ახალ ორგანიზაციულ ღირებულებებს, მათ დროულ გადამზადებას და მოწინავე ტრენინგს, რაც საშუალებას აძლევს აუცილებელ პერსონალთან ძირითადი პოზიციების უზრუნველყოფას.

კიდევ ერთი "პერსონალის" პირობა არის დასაქმების გარანტია ყველა მომხრე, და მით უმეტეს, ტრანსფორმაციების აქტიური მონაწილეებისთვის, რომლებიც, როგორც წესი, მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები არიან. ამავე დროს, საჭიროა თავი დაეღწია იმ ადამიანებს, რომლებიც გადამწყვეტად შეცვლის დაბრკოლებას წარმოადგენენ, მაგრამ მასობრივი დათხოვნა გამართლებულია მხოლოდ მძიმე კრიზისის პირობებში.

ორგანიზაციული ცვლილებების დაგეგმვის პრინციპები

თითქმის ყველა ორგანიზაციული ცვლილება ხვდება წინააღმდეგობას ერთ ხარისხზე ან სხვაზე. წინააღმდეგობის მატარებლები ხალხია. მათ არ ეშინიათ ცვლილებების შეტანა, არამედ შეცვლილნი არიან. წინააღმდეგობის ფორმები შეიძლება განსხვავებული იყოს. შემუშავებული და საკმაოდ წარმატებით გამოყენებული მეთოდები ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დასაძლევად.

ბევრი მათგანი ემყარება კ. ლევინის მოდელს "ძალების სფეროს ანალიზს", სადაც ხდება "და" წინააღმდეგ მოქმედების ფაქტორების ანალიზი და შემდეგ გამოვლენილია ამ ფაქტორების შედარებითი სიძლიერე.

ორგანიზაციული ცვლილების პრობლემების თანამედროვე მიდგომა ემყარება სისტემის ორიენტაციას. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები უნდა ჩაითვალოს პროგრამად, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილების ურთიერთკავშირს და ემყარება ყველა მისი ნაწილის მოქმედებების კოორდინაციას. ეს გულისხმობს ორგანიზაციული პროცესების განხილვას, როგორც სამი ტიპის ცვლადის ერთობლიობას:

- მიზეზობრივი (გამომწვევი);
- შუალედური;
- შედეგიანი

განსაკუთრებული როლი მიეკუთვნება მიზეზობრივ ცვლებს, რადგან ისინი გავლენას ახდენენ ყველაფერზე.

მიზეზობრივი ცვლადები მოიცავს იმ ფაქტორებს, რომელთა ზეგავლენაზე უშუალოდ შეიძლება ორგანიზაციის მენეჯმენტმა მოახდინოს: ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონტროლი, პოლიტიკა, ტრენინგი, მენეჯერების ქცევის ფართო სპექტრი და ა.შ. მოტივაცია, თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, ასევე გუნდებში მუშაობის უნარი, ჯგუფებს შორის ურთიერთობა. დაბოლოს, შედეგად მიღებული ცვლადი არის ის მიზნები, რომელსაც მენეჯერები ახორციელებენ: გაყიდვების ზრდა, ხარჯების შემცირება და ა.შ.

ორგანიზაციული ცვლილების უპირატესობები:

- მთელი ორგანიზაციის შეცვლა;
- უმაღლესი მოტივაცია;
- პროდუქტიულობის ზრდა;
- შრომის ხარისხის გაუმჯობესება;
- შრომის კმაყოფილების გაზრდა;

- გაუმჯობესდა გუნდური მუშაობა
- კონფლიქტის მოგვარება;
- მიზნების მიღწევა;
- გაზრდილი მიდრეკილება ცვლილებებისთვის;
- პერსონალის ბრუნვის შემცირება;
- სასწავლო ჯგუფების შექმნა.

ორგანიზაციული ცვლილების შეზღუდვები:

- მნიშვნელოვანი დროის ხარჯები;
- მნიშვნელოვანი ხარჯები;
- ანაზღაურებადი პერიოდების გაზრდა;
- შესაძლო მარცხი;
- შესაძლო ჩარევა პირად ინტერესებში;
- შესაძლო ფსიქოლოგიური ზიანი;
- შესაძლო კონფორმიზმი;
- ფოკუსირება ჯგუფურ პროცესებზე, და არა შესრულების ინდიკატორებზე;
- შესაძლო კონცეპტუალური გაურკვევლობა;
- შედეგების შეფასების სირთულე;
- კულტურათა შეუთავსებლობა.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ყოველთვის ცდილობს წონასწორობის შენარჩუნებას. როდესაც არსებობს ბალანსი, ინდივიდისთვის ადაპტირება უფრო ადვილია. ცვლილებები მოითხოვს ახალ კორექტირებას და ახალ ბალანსს. ზოგადად, მენეჯმენტის მიზნები ცვლილებებთან მიმართებაშია:

1. ამ ცვლილების მიღების მიღწევა;
2. აღდგენას ჯგუფური ბალანსი და პირადი ადაპტაცია, დარღვეული ბალანსი.

მიუხედავად იმისა, რომ ცვლილებები აუცილებელია და სავალდებულოა, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ კონკრეტული ცვლილებების გაგება.

ცვლილების განხორციელების პროცესის ხარჯები და მისი შეღავათები უნდა იწონიდეს. ზოგიერთ შემთხვევაში, ფინანსური მოგება არ გადაიხდის გუნდში განხეთქილებასა და უთანხმოებას.

ორგანიზაციული ცვლილებების სიღრმედან და ბუნებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია სხვადასხვა სახის მიღება.

ცვლილებების ტიპები განსხვავდება სიღრმის მიხედვით: უცვლელი ფუნქციონირებიდან ორგანიზაციის რესტრუქტურიზაციამდე, როდესაც ხდება მისი ძირეული ცვლილება. თითოეული ტიპის ცვლილება განპირობებულია ორგანიზაციის გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებებით, აგრეთვე ორგანიზაციის ძლიერი და სისუსტეებით.

ორგანიზაციაში განხორციელებული ცვლილებების სიღრმის ბუნებამ უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი, რადგან თითოეულ ეტაპზე აქვს საკუთარი სპეციფიკური პროცესები.

ორგანიზაციაში განხორციელებული ცვლილებების განხორციელებას წინ უნდა უძღოდეს წინა განვითარების, არსებული მდგომარეობისა და შესაძლებლობების ღრმა ანალიზები. უნდა გაანალიზდეს ორგანიზაციის სტრუქტურა, მისი მიზნები და ამოცანები, მართვის სისტემები, პერსონალი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფერო.

ტრანსფორმაციის პროგრამაში უნდა მოიცავდეს მთელი რიგი ეტაპი: მომზადება, ინფორმაციის შეგროვება, სამუშაოს სფეროების დადგენა და მათი შედეგები, ორგანიზაციული, ტექნიკური და სოციალური დიზაინი, მოსამზადებელი ცვლილებების პრაქტიკული განხორციელება. დაგეგმილი ნაბიჯები უნდა ჩატარდეს თანმიმდევრულად. თითოეული ეტაპის დასრულება მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს მთელი პროექტის განხორციელებაში. თითოეული ეტაპი იყოფა სხვადასხვა თანმიმდევრობით შესრულებულ დავალებებად: ერთი სხვის წინ, ზოგი ერთი მეორის მიყოლებით და პარალელურად რიგი.

ორგანიზაციული ცვლილების მართვის ძირითადი პრინციპები:

1. გააკეთეთ მხოლოდ საჭირო და სასარგებლო ცვლილებები.
2. მუშები მზად უნდა იყვნენ მუდმივი ცვლილებებისთვის, დაეუფლონ ახალ უნარებს.
3. ევოლუციური გარდაქმნების განხორციელება.
4. ადეკვატური მოქმედების შემუშავება, წინააღმდეგობის გაწევის თითოეულ წყაროსთან.
5. ჩართულების ჩართვა ცვლილების განხორციელების პროცესში წინააღმდეგობის შემცირების მიზნით.
6. მიმდინარე ცვლილებები მომგებიანი უნდა იყოს თანამშრომლებისთვის.
7. განვიხილოთ ორგანიზაციაში ცვლილების პროცესი, როგორც გრძელვადიანი, მიაქციეთ ყურადღება „დათბობის“ და „გაყინვის“ ეტაპებს.
8. იდენტიფიცირება ის პრობლემები, რომლებიც ვერ მოხერხდა ცვლილების პროცესში.
9. ლ. ჰაინერის მიერ ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის მოდელი ერთ – ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდია და წარმატებით გამოიყენება პრაქტიკაში.

იგი შედგება ექვსი ეტაპისგან:

- პირველ ეტაპზე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა აღიაროს ცვლილებების საჭიროება და მომზადდეს მათი განსახორციელებლად;
- მეორე მხრივ, მენეჯმენტი ახორციელებს ორგანიზაციის პრობლემების გარკვეულ ანალიზს; ამისათვის ხშირად მონაწილეობენ გარე კონსულტანტები. აქ ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯმენტსა და კონსულტანტს შორის მჭიდრო თანამშრომლობა;
- მესამე ეტაპზე, უფრო დეტალური და ღრმა გაგებაა ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის თანამშრომლების ეფექტურად გამოყენება, მათი მონაწილეობის მაღალი ხარისხის

უზრუნველსაყოფად დიაგნოზირებაში და შემდგომში გადაწყვეტილების მიღებაში; დელეგირების პროცესი ჩართულია.

- მეოთხე ეტაპზე საჭიროა ახალი, არა მოძველებული გადაწყვეტილებების პოვნა და თანამშრომლების მხარდაჭერა. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან ყოველთვის არის ცდუნება, რომ ძველი გამოსავალი ახალი პრობლემების მიმართ გამოვიყენოთ;
- მეხუთე ეტაპზე აუცილებელია ექსპერიმენტების დახმარებით დადგინდეს ცვლილებების შესაძლო უარყოფითი შედეგები და განახორციელოს შესაბამისი კორექტირება. გარდა ამისა, ექსპერიმენტს შეუძლია გარკვეული ერთეულებისა და პირების დამატებითი უფლებამოსილება მიანიჭოს, აგრეთვე ცვლილებების პროცესის უფრო ეფექტური განხორციელებისთვის მომზადება;
- მეექვსე ეტაპზე, საჭიროა ადამიანების სწორად მოტივაცია, მიიღონ ცვლილებები.

სისტემატური ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას ასევე შეგიძლიათ გამოიყენოთ ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის მოდელი, რომელიც შეიმუშავა კურტ ლევინმა. ამ მოდელის შესაბამისად, ორგანიზაციული ცვლილებები ხდება სამ ეტაპზე:

- ყინვა;
- ცვლილების შეტანას;
- "გაყინვა".

პირველ ეტაპზე მიიღება ზომები ცვლილებების წარმატებით განხორციელებისთვის პირობების შესაქმნელად და ამავე დროს შესუსტება ძალები, რომლებიც ორგანიზაციას ინარჩუნებენ თავის ამჟამინდელ მდგომარეობაში. მეორე ეტაპზე ხდება ორგანიზაციის არსებული მდგომარეობიდან რეალური გადასვლა სასურველზე, ხორციელდება ახალი ქცევის შემუშავების პროცესი და პოზიციის შეფასებები. მესამე ეტაპია საჭირო

მექანიზმების შექმნა, რომლებიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტურ მოქმედებას.

ჯონი დენიელ დაკი, The Boston საკონსულტაციო ჯგუფის ერთ-ერთი წამყვანი ექსპერტი, წარმოადგენს ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის პროცესს, როგორც პროგნოზირებადი, მართვადი მოვლენების თანამიმდევრობას - დინამიურ ფაზებს.

ხუთი ასეთი ეტაპია:

- სტაგნაცია;
- მომზადება;
- განხორციელება;
- სიძლიერის ტესტი;
- მიზნის მიღწევა.

სტაგნაცია - ორგანიზაცია ჩახშობილია ან ზედმეტად აქტიური. გადაწყვეტილების მიღების მომენტი გარდაქმნების დაწყების შესახებ შეიძლება ჩაითვალოს სტაგნაციის ფაზის დასასრული და ცვლილებების მეორე ეტაპის დასაწყისი - მომზადების ეტაპი.

ტრენინგი - ლიდერები იწყებენ ინფორმაციის გაზიარების გეგმისა და მექანიზმების შემუშავებას. იმ სამუშაოს მოცულობა, რომელიც მოსამზადებელ ეტაპზე უნდა გაკეთდეს, უზარმაზარია. ხშირად, თანამშრომლები ახალი ინიციატივის გამოცხადებას აღიქვამენ, როგორც სხვა პროექტის დაწყებას, მსგავსია წარსულში უკვე მომხდარი. ემოციები თბება

განხორციელების ეტაპი. განხორციელების ეტაპზე, მენეჯერებმა უნდა აუხსნან თანამშრომლებს ტრანსფორმაციის მიზნები და გეგმა, დაარწმუნონ ისინი, რომ ეს გეგმა იმუშავებს, შექმნის სტიმულს მის განხორციელებაში მონაწილეობისთვის.

სიძლიერის ტესტის ფაზა არის მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ორგანიზაციული ცვლილების პროცესში. ამ ეტაპზე, განსაკუთრებით დიდია მარცხის ალბათობა. სიძლიერის ტესტირების ფაზაში, მენეჯერებს განსაკუთრებით

სჭირდებათ კავშირი და დიალოგი, რათა გააცნობიერონ, თუ როგორ აღიქვამს ორგანიზაცია იდეებს, აითვისებს თუ არა ისინი ხალხს და შედეგად იცვლება თუ არა რამე.
მიზნის მიღწევა - ცვლილებების განხორციელების მცდელობებმა, საბოლოოდ, გამოიწვიოს ნამდვილი, ხელშესახები და პოზიტიური შედეგი.

მიზნის მისაღწევად, პირველ რიგში, აუცილებელია ორგანიზაციის ყველა დეპარტამენტის ურთიერთდაჯერებული და ერთიანობის გაძლიერება, და მეორეც, გაძლიერდეს იმ შენობების და დამოკიდებულებების გაძლიერება, რამაც წარმატებას მიაღწია. რაც უფრო რთულია ტრანსფორმაციის პროცესი, მით უფრო მნიშვნელოვანია მიღებული გამოცდილება. ასე რომ, ორგანიზაციაში ცვლილებები აბსოლუტურად აუცილებელია: თუ ისინი არ მოხდება, მაშინ ორგანიზაცია განწირულია.

ნორბერტ ტომი

სოციალურ-ტექნიკური სისტემაში კრიზისის ტიპი განსაზღვრავს ცვლილების აუცილებლობას და მისი რადიკალიზმის ხარისხს.

ეკონომიკური რეინჟინერირება *(ცვლილებების რევოლუციური მოდელი) - საწარმოს ფუნდამენტური გადახედვა და რადიკალური დიზაინი*

ორგანიზაციული განვითარება *(ევოლუციური მოდელი) ორგანიზაციის და მისი თანამშრომლების ცვლილებისა და განვითარების გრძელვადიანი და ყოვლისმომცველი პროცესია*

დღეს აშკარაა, რომ საწარმოთა ბაზარზე გადარჩენის და კონკურენციის შენარჩუნების მიზნით, დროდადრო უნდა შეიტანონ ცვლილებები თავიანთ ბიზნეს საქმიანობაში. უფრო მეტიც, ცვლილებების საჭიროება იმდენად ხშირად წარმოიშვა, რომ საწარმოს სასიცოცხლო ციკლზე მათი გავლენა აღარ განიხილება გამონაკლის ფენომენად. პრაქტიკასა და კვლევაში უფრო მეტი

ყურადღება ექცევა ცვლილებების მართვის მეთოდებისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების ანალიზს („ცვლილების მენეჯმენტი“).

ცვლილებების მართვის კონცეფცია მოიცავს ყველა დაგეგმილ, ორგანიზებულ და კონტროლირებად ცვლილებას სტრატეგიის, წარმოების პროცესების, სტრუქტურისა და ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის, მათ შორის, კერძო და სახელმწიფო საწარმოების სფეროში. "ცვლილების მენეჯმენტი" ეხება საწარმოს მენეჯმენტის კონკრეტულ საკითხებს, ორგანიზაციული, პერსონალის, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის ასპექტებს.

ცვლილებების წინაპირობები

ძირეულად მნიშვნელოვანი კითხვაა: როგორ გაუძლოს საწარმოს გარე გარემოში ცვლილებები (ხდება ხშირად, მაგრამ არარეგულარულად და თითქმის არაპროგნოზირებად), ისევე როგორც წინასწარი ზომების ან პასუხის საშუალებით, შეინარჩუნოს მისი სიცოცხლისუნარიანობა და მიაღწიოს მიზანს. საწარმომ მუდმივად უნდა აკონტროლოს მიმდებარე სისტემის ძირითადი კომპონენტები და გამოიტანოს დასკვნები ცვლილებების საჭიროების შესახებ. ჩვეულებრივ, ეს კომპონენტები გამოირჩევიან

ეკონომიკური(მაგალითად, ბაზრის გლობალიზაცია ან მისი რეგიონალური დიფერენციაცია), *ტექნოლოგიური*(ახალი ტექნოლოგიების სწრაფი გავრცელება),

პოლიტიკური და იურიდიული(ცვლილებები კანონმდებლობაში),

სოციალურ-კულტურული(დემოგრაფიული ძვრები, ღირებულებების სისტემაში ცვლილებები)

და *ფიზიკური და ეკოლოგიური*(კლიმატური პირობები, ეკოსისტემური დატვირთვა).

როგორც წესი, კრიზისი არის ცვლილებების სტიმული. ეკონომიკური თვალსაზრისით, კრიზისი უნდა გამოირჩეოდეს იმ სფეროებით, სადაც ისინი საფრთხეს უქმნიან კორპორატიული მიზნების მიღწევას. ასე რომ *ლიკვიდობის*

*კრიზისი*ნიშნავს გადახდისუუნარობის ნამდვილ დანაკარგს. ამიტომ აუცილებელია გადაუდებელი ზომები, წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანია იძულებული იქნება დატოვოს ბაზარი (მაგალითად, ტენდერებიდან ან სხვა სალიკვიდაციო პროცედურებიდან მისი გაყიდვის შედეგად).

წარმატების კრიზისი ხასიათდება ფაქტობრივი მდგომარეობის აშკარა ნეგატიური გადახრით დაგეგმილიდან (მაგალითად, გაყიდვების, ფულადი ქვითრების, მოგების, მომგებიანობის, ხარჯების და ა.შ.) თვალსაზრისით. ასეთი კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს შეცდომები ბაზრის კვლევაში, წარმოებაში, ინვესტიციებში, საკადრო პოლიტიკაში.

ნაკლებად ხილული და ნაკლებად პირდაპირი *სტრატეგიული კრიზისი.* მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის პოზიცია ამ ეტაპზე (წარმატების სიტუაცია) შეიძლება საკმაოდ დამაკმაყოფილებლად მოგეჩვენოთ, მისი გაჩენის დიაგნოზი უნდა მოხდეს, თუ საწარმოს განვითარებაში შეფერხებები არსებობს, წარმატების პოტენციალი მცირდება, ხოლო კონკურენციაში დამცავი შესაძლებლობები შესუსტებულია. სავარაუდო და სასურველ შედეგებს შორის არსებული უფსკრული შეიძლება დაიხუროს მხოლოდ წინაის შეცვლით ან ახალი ორიენტაციის მიღებით (მაგალითად, ახალ ბაზრებზე შესვლის, პროდუქტისა თუ ტექნოლოგიური ინოვაციების საშუალებით). როგორც წესი, ასეთი ცვლილებები მრავალი წლის განმავლობაში არის შექმნილი.

მენეჯმენტის შეცვლის ორი უკიდურესი მიდგომა

სტრატეგიის, წარმოების პროცესების, სტრუქტურისა და კულტურის ცვლილებები შეიძლება განხორციელდეს თანდათანობით, მცირე ნაბიჯების სახით ან რადიკალურად, დიდი ნახტომების სახით. ამასთან დაკავშირებით, საუბარი ***ევოლუციური და რევოლუციური*** შეცვალოს მოდელები. ამგვარი „ექსტრემალური“ კლასიფიკაციის სულისკვეთებით მიზანშეწონილია სოციალურ-ტექნიკური სისტემების ცვლილებების კონცეფციის წარმოდგენა.

რევოლუციური ცვლილებები "ეკონომიკური საქმიანობის რეინგენიზაციის" ფარგლებში

1993 წელს, მენეჯმენტის ამერიკელმა სპეციალისტებმა მ. ჰამერმა და ჯ. ჩამბიმ ჩამოაყალიბეს ბიზნესის რეინტეგრაციის კონცეფცია ზოგადი თვალსაზრისით. მათი აზრით, ეკონომიკური ხელახალი წარმოება წარმოადგენს საწარმოს ფუნდამენტურ გადახედვასა და რადიკალურ დიზაინს და მის უმთავრეს პროცესებს. შედეგი არის მკვეთრი (მასშტაბის ბრძანებით) გაუმჯობესების ყველაზე მნიშვნელოვანი რაოდენობრივად გაზომილი მაჩვენებლების ხარჯების, ხარისხის, მომსახურების და ვადების მიხედვით. ამ კონცეფციის თანახმად, საწარმოს ღრმა რეორგანიზაციაზე უნდა ვისაუბროთ მთელი ღირებულების ჯაჭვის გასწვრივ. რადიკალური რეორგანიზაციის პროცესი ასევე ექვემდებარება მომხმარებელთა კმაყოფილებას.

ასეთი ამბიციური მიზნების მისაღწევად მნიშვნელოვანი წინაპირობაა წარმოების პროცესზე და კლიენტზე ორიენტირება, ისევე როგორც უახლესი ინფორმაციული ტექნოლოგიების შემოქმედებითი გამოყენება კომპეტენტური მოსამსახურეების სამუშაო ადგილზე. ახალი გადაწყვეტილებები შეგნებულად უნდა განხორციელდეს არა დემოკრატიული გზით. ლიდერობა კონცენტრირებულია რამდენიმე ინდივიდის ხელში, რომელთაც ეკისრებათ აუცილებელი ლეგიტიმური უფლებამოსილება, რათა დაგეგმილი ცვლილებები განახორციელონ ენერგიულად და მოკლე დროში.

ბიზნეს პროცესის ნებისმიერი გადასინჯვის საფუძველზე ხდება შიდა და გარე მომხმარებლების მოთხოვნილებები. რა უნდა იქნას მიღებული, როგორც ძირითადი პროცესები, დამოკიდებულია საწარმოს სტრატეგიაზე. მაგრამ მთავარი ყურადღება უნდა მიექცეს მათ მხოლოდ რამდენიმე (მაგალითად, ახალი პროდუქტის შემუშავებას, ლოგისტიკური ინტეგრაციას და ა.შ.).

დამხმარე პროცესები არ უნდა იყოს საკუთარი თავის ოპტიმიზაცია, არამედ მხოლოდ ძირითადი პროცესების საჭიროებების გათვალისწინებით. ახალი

გზით, საჭიროა მივუდგეთ ინტერესთა ეგრეთ წოდებული წერტილების პრობლემებს.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა *ინფორმაციული ტექნოლოგიას.* მისი განხორციელების მიზანია მომხმარებლის და წარმოების ინფორმაციის სრულად დამუშავება. ამ შემთხვევაში, ჩვენ ვსაუბრობთ გამოყენების სრულიად ახალ სფეროებზე და არა მხოლოდ პროცესების ავტომატიზაციაზე. მონაცემთა ბანკების, საექსპერტო სისტემების, სატელეკომუნიკაციო ქსელების მიზნობრივი გამოყენების წყალობით, შესაძლებელია თანამშრომლებისთვის ამოცანების მასშტაბის მნიშვნელოვნად გაფართოება.

უკეთესი ინფორმაციის ბაზა არ მოიტანს სასურველ შედეგს, თუ არ შეცვლით პერსონალის კომპეტენციას, გაითვალისწინეთ არა მხოლოდ ორგანიზაციული (პასუხისმგებლობა, უფლებამოსილება), არამედ მხოლოდ საკვალიფიკაციო (შესაძლებლობები, შესაძლებლობები, უნარები) პარამეტრები. ეკონომიკური რეინჯინგის კონცეფციის ავტორები საუბრობენ "უფლებამოსილ" თანამშრომლებზე, რომლებიც უნდა გახდნენ "პროცესის პროფესიონალები".

ფუნდამენტურად, თანამშრომლების თანამშრომლობა უნდა გაუმჯობესდეს (მაგალითად, სამუშაო ჯგუფებში). საჭიროების შემთხვევაში, დასაქმებულს უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის საშუალება ნებისმიერ კოლეგასთან. ასევე საჭიროა პერსონალის მართვის სფეროში სხვა ცვლილებები. ასე რომ, ახალი საკომპენსაციო ბაზა (ხელფასები) განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. წამახალისებელი სისტემა პირველ რიგში უნდა იყოს ორიენტირებული დასაქმებულთა რეალურ შესაძლებლობებზე და არა მათ წინა დამსახურებაზე.

ორგანიზაციული განვითარების ევოლუციური ცვლილება

ორგანიზაციული განვითარება გულისხმობს სოციალური სისტემის შეცვლის პროცესების დაგეგმვის, დაწყების და განხორციელების კონცეფციას, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებენ მონაწილეთა ფართო სპექტრი. ევოლუციური კონცეფციის მომხრეები გამომდინარეობს იქიდან, რომ, პირველ

რიგში, უნდა შეიცვალოს სოციოტექნიკური სისტემის წევრების დამოკიდებულებები, ღირებულებითი იდეები და ქცევა, შემდეგ კი თავად სისტემა („ორგანიზაცია“ ინსტიტუციური გაგებით).

ორგანიზაციული განვითარება განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციისა და მასში მომუშავე ადამიანების ცვლილებებისა და განვითარების გრძელვადიანი, საფუძვლიანი, ყოვლისმომცველი პროცესი. პროცესი ემყარება ყველა თანამშრომლის ტრენინგს, უშუალო ურთიერთქმედების გზით და პრაქტიკული გამოცდილების გადაცემით. ცვლილებების მიზანი ორგანიზაციის პროდუქტიულობისა და მუშაობის ხარისხის ერთდროულად გაზრდაა.

ეს განმარტება უკვე ასახავს ორგანიზაციული განვითარების მთავარ მარეგულირებელ დებულებებს. ცვლილებები უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის წევრებმა. შიდა და გარე კონსულტანტებს (ე.წ. ცვლილების აგენტები) შეუძლიათ იმოქმედონ როგორც დამხმარე ძალა, მაგრამ არა როგორც ცვლილებების ძირითადი აგენტები. ეს გამოიხატება პოსტულატში "თვითდაჯერებულობა" (ექსპერტებზე დამოკიდებულების გარეშე), ისევე როგორც "ცვლილებებით დაზარალებული ადამიანები მათი მონაწილეები ხდებიან". ამ გზით ორგანიზაციულ განვითარებას შეუძლია ხელი შეუწყოს შრომის დემოკრატიზაციას. გადაჭარბებული იერარქიული ნაბიჯები უნდა აღმოიფხვრას და ძალაუფლების ურთიერთობები უნდა შემცირდეს პარტნიორობის დონეზე, ურთიერთდაჯერებულობაზე დაყრდნობით.

ორგანიზაციული განვითარების გაფართოებული კონცეფცია მოიცავს როგორც სტრუქტურულ, ისე პერსონალურ ასპექტებს. შიგნით *სტრუქტურული მიდგომა*მცდელობა ხდება ორგანიზაციული რეგულირების ცვლილებების გამოყენებით (მაგალითად, ორგანიზაციული გეგმები, ინდივიდუალური როლის ფუნქციების აღწერილობები) შექმნას ხელსაყრელი ჩარჩო პირობები ორგანიზაციული განვითარების მიზნების მისაღწევად. *HR მიდგომა*იგი მოიცავს თანამშრომელთა უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების ღონისძიებების

განხორციელებას და ცვლილებების მიღებისა და განხორციელებისთვის მათი მზადყოფნის სტიმულირებას. ეჭვგარეშეა, რომ ორგანიზაციული განვითარების მიზნების განსაზღვრა (ეკონომიკური და სოციალური ეფექტურობა) უნდა იყოს დაფუძნებული ორივე მიდგომის საფუძველზე.

ორგანიზაციული განვითარება ხორციელდება რამდენიმე ეტაპზე. თავდაპირველად, ხდება სოციალური სისტემის "გაყინვა". სისტემის წევრების შეხედულებები, ღირებულებები და ქცევები ეჭვქვეშ დგება და ტარდება სისტემის მიზნების მისაღწევად მათი ვარგისიანობის შემოწმება (პროდუქტიულობა, ინოვაციური საქმიანობა, შრომის ჰუმანიზაცია). მეორე ეტაპზე იწყება მოძრაობის ცვლილებისკენ. ქცევის ახალი მოდელები და ორგანიზაციული რეგულირება ტესტირება და ფიქსირდება პერსონალის მომზადების დროს.

ძირითადი ცვლილებების მართვის პრაქტიკის შედარება

მეთოდის წარმოშობა	ინჟინერია, მენეჯმენტის საკონსულტაციო პრაქტიკა	სოციალური ფსიქოლოგია, საკონსულტაციო პრაქტიკა სოციოლოგიაში
მთავარი იდეა	საწარმოების ან წარმოების პროცესების რადიკალური გადახედვა და დიზაინი	ორგანიზაციის და მისი წევრების გრძელვადიანი, ყოვლისმომცველი ცვლილება და განვითარება
კრიტერიუმი	*ეკონომიკური რეინგენერირება*	*ორგანიზაციული განვითარება*
მენეჯერების პრინციპული პოზიცია		წევრების ადგილზე ყოფნა გაანგარიშება საკუთარ ძალებზე ცვლილებებით დაზარალებული კადრების ჩართვა

		დემოკრატიზაცია, იერარქიის ლიკვიდაცია
დამოკიდებულება პერსონალის მიმართ	დამატებითი უფლებამოსილების მინიჭება პროფესიული ფორმირება	თანამშრომლებისადმი ნდობა, რომლებსაც შეუძლიათ მომზადების უნარი და პასუხისმგებლობის აღების სურვილი აქვთ
ცვლილების ბუნება	ღრმა და ინკლუზიური ცვლილებები პროცესის შეუსაბამობა დიდი ნახტომი იცვლება	ხანგრძლივი სწავლისა და განვითარების პროცესი პროცესის უწყვეტობა მცირე ნაბიჯების შეცვლა
პროექტის ხანგრძლივობა	რამდენიმე წლის განმავლობაში ფოკუსირება სწრაფ წარმატებაზე, რაოდენობრივი თვალსაზრისით იზომება	დიდი ხნის განმავლობაში მოთმინებისა და გახსნილობის მოლოდინით
ობიექტის შეცვლა	საწარმო, როგორც მთელი, ისე ძირითადი პროცესები	საწარმო, როგორც მთელი ან მისი ნაწილები
	მომგებიანობის მნიშვნელოვანი და სტაბილური ზრდა (ეკონომიკური ეფექტურობა)	მომგებიანობის გაზრდა (ეკონომიკური ეფექტურობა), შრომის ჰუმანიზაცია (სოციალური ეფექტურობა)
კრიზისის სახეობა	ლიკვიდობის კრიზისი წარმატების კრიზისი	წარმატების კრიზისი სტრატეგიული კრიზისი
სტრატეგიის შეცვლა	ზემოდან ქვემოთ სტრატეგია	ზემოდან ქვემოთ სტრატეგია ქვედა სტრატეგია

		ბიპოლარული სტრატეგია ქორწინების სტრატეგია მრავალპუნქტიანი სტრატეგია
მეთოდოლოგიური ასპექტები	საკვანძო პროცესების რეორგანიზაცია მიღებული საბაზრო სტრატეგიის შესაბამისად ორგანიზაციული სტრუქტურების ადაპტაცია და სამუშაო აღწერილობები ღირებულებითი იდეების ცვლილება (მაგ. ფოკუსირება ღირებულების შექმნის პროცესზე ან კლიენტებზე) თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიის დანერგვა პერსონალის შემუშავება და ანაზღაურების ახალი მეთოდები	სტრუქტურული და პერსონალის მიდგომა (ორგანიზაციული სტრუქტურების ახალი ფორმები, თანამშრომლების დამოკიდებულებისა და ქცევის შეცვლა, საკვალიფიკაციო ზომები ინდივიდებისა და ჯგუფებისთვის)
ძირითადი როლები	ლიდერი ("ძლიერი მფარველი") "პროცესის ოსტატი" (მისი კურატორის როლში) სარეინჟინრო ჯგუფი	"ცვლილების აგენტები" (შედგება სპეციალისტებისგან და "პროცესის ოსტატი" კონსულტანტის როლში) "მომხმარებელთა სისტემა" (რეორგანიზებული ტერიტორია)

	მმართველი კომისია (შედგება "ძალა მფარველისგან" და სპეციალისტებისგან) რეინჟინირების შეფ (სპეციალისტი)	"ცვლილების კატალიზატორი" ("მფარველი წმინდანობა")
სიძლიერე	რადიკალური განახლების შესაძლებლობა მომგებიანობის აშკარა ზრდის შესაძლებლობები ცვლილების სიჩქარე მოვლენების კონცეპტუალური ერთიანობა სპეციალისტების კომპეტენციის მნიშვნელოვანი გაფართოება	სოციალური მისაღები ცვლილების ბუნებრივი მიმდინარეობის გამო სისტემის წევრების განვითარების უნარის აღრიცხვა თვითმმართველობისა და თვითორგანიზაციის ხელშეწყობა გრძელვადიანი ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ნაკლებობა (შემცირება)
სისუსტეები	არასტაბილურობა ცვლილების ფაზაში დროისა და მოქმედებების შეზღუდვა შედეგების სწრაფად გაუმჯობესების სურვილთან დაკავშირებით სტრატეგიების შეცვლის ალტერნატივის	არასაკმარისი რეაქციის სიჩქარე ორგანიზაციის განვითარების პროცესში მონაწილეთა სოციალური კომპეტენციის გადაჭარბებული მოთხოვნები კომპრომისის საჭიროება არაპოპულარული, მაგრამ აუცილებელი გადაწყვეტილებების განხორციელების არასაკმარისი

	გამორიცხვა (მხოლოდ ზემოდან ქვემოთ) დაბალი სოციალური მისაღები	უნარი

ცვლილების პროცესები მოითხოვს ლოგიკურ დასკვნას, რადგან ცნობილია, რომ მათ შეუძლიათ განუსაზღვრელი დროით გაგრძელდეს. ამიტომ აუცილებელია ქცევის ახალი, ოფიციალურად ლეგალიზებული მოდელებისა და ორგანიზაციული წესების სტაბილიზაცია და კონსოლიდაცია. ეს ხდება ე.წ. ცვლილების პროცესის ე.წ. გაყინვის ეტაპზე.

ორგანიზაციული განვითარების კონცეფციის ფარგლებში, მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ სად მდებარეობს ორგანიზაციული იერარქია ცვლილებების პროცესის საწყისი წერტილი, რომელიც შემდგომში გახდება ყოვლისმომცველი სოციალური სისტემისთვის. ამ თვალსაზრისით განხილული კონცეფცია ძალიან განსხვავდება ეკონომიკური რეინტეგრაციის კონცეფციისგან. თუ ეს უკანასკნელი ხასიათდება "ზემოდან ქვემოდან" მოძრაობით, მაშინ ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია უფრო მდიდარია ვარიანტებით. იგი საშუალებას იძლევა არა მხოლოდ პროცესის საპირისპირო კურსი ("ქვემოდან ზემოდან"), არამედ მისი დაწყება იერარქიის ქვედა და ზედა ნაწილებში ამავე დროს (ე.წ. ბიპოლარული სტრატეგია).

ცვლილების პროცესი ასევე შეიძლება დაიწყოს რამდენიმე იერარქიულ ერთეულში, სხვადასხვა სპეციალურ არეალში და სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე ("მრავალსპუნქტიანი" სტრატეგია) ან ისრის მსგავსი იერარქიული სტრუქტურის ცენტრში, რომელიც თანდათანობით ვრცელდება სოციალური სისტემის მიმდებარე ფენებში ("სოლი" სტრატეგია).

უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციული განვითარების მეთოდი (ყოველ შემთხვევაში, მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტები) ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე საწარმოების ორგანიზაციულ პრაქტიკაში.

რუკების მიდგომები

კონკრეტული მეთოდის გამოყენების მიზანშეწონილობის შეფასება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. პერსონალის დამოკიდებულებას ცვლილებებისადმი და ხელმძღვანელობისა და თანამშრომლების მხრიდან უფლებამოსილების გაცნობიერებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ერთი უკიდურესი კონცეფციის შესაბამისად, სიტუაციის მზადყოფნა უნდა შეფასდეს კრიზისის ტიპზე, რომელშიც სოციალური სისტემა აღმოჩნდება.

ლიკვიდობის კრიზისის პირობებში, ორგანიზაციული განვითარება ვერ განიხილება, როგორც ეკონომიკური რეინტეგრაციის სერიოზული ალტერნატივა, ხოლო ყოფილი პრინციპები და ტექნიკა იძლევა შესაძლებლობას სტრატეგიული კრიზისის პრობლემების გადასაჭრელად. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სწორი გადაწყვეტილების მიღება მიდგომის არჩევასთან დაკავშირებით წარმატების კრიზისის შემთხვევაში. ამავე დროს, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული პერსონალის ფაქტორი, ისევე როგორც ეკონომიკური პარამეტრები.

ცხრილში განხილული მეთოდები შედარებულია რიგი ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმის მიხედვით.

ცვლილების თითოეული მეთოდის ფუნდამენტური იდეა განსაზღვრავს პროცესის მონაწილეების როლურ ფუნქციებს. *უფლებამოსილების წარმომადგენელი* (ეკონომიკურ რეინჟინინაციაში ის ლიდერია, ორგანიზაციულ განვითარებაში ის არის "ცვლილებების კატალიზატორი") ორგანიზაციული იერარქიაში მაღალი თანამდებობის გამო, იგი ლეგიტიმაციას უკეთებს ცვლილების პროცესს, უზრუნველყოფს საჭირო რესურსებს და აშორებს სისტემურ ბარიერებს. ეკონომიკური რეინინჟინინგის ფარგლებში, ტოპ მენეჯმენტი ასრულებს ცვლილების მძლავრი ინიციატორის როლს. ორგანიზაციული განვითარებით, "ცვლილების კატალიზატორი" შეიძლება დააჩქაროს ან შეანელოს (რაც უფრო ხშირად ხდება) ცვლილების პროცესი.

ფუნქცია *პროცესის აღმასრულებლები* (ეკონომიკური რეინჟინინგისთვის - ”პროცესის მეპატრონე”, ორგანიზაციული განვითარებისათვის - ”ცვლილების აგენტი”) არის პროექტის გუნდის შექმნა, ბიუროკრატიული ჩარევის პრევენცია და უშუალოდ მონაწილეების ინსპირაცია და მოტივაცია. მათ ენიჭება ძირითადი კოორდინატორების ფუნქცია. ისინი უზრუნველყოფენ ინფორმაციას ცვლილების მიმდინარეობის შესახებ.

დაბოლოს როლი *სპეციალისტები*(შესაბამისად, „რეინგენინგის მენეჯერი“ და „ცვლილებების აგენტი“ „მომხმარებელთა სისტემასთან“ ერთად) წარმოადგენს ცვლილებების ინსტრუმენტს. ეს მოიცავს ტრენინგს ცვლილების ტექნიკაში (პროცესის ანალიზი, კრეატიული ტექნიკა, ჯგუფებში სავარჯიშოები და ა.შ.), აგრეთვე სპეციფიკური ცოდნის გამოყენებას პრობლემურ გადაწყვეტებზე. ორგანიზაციული განვითარების ფარგლებში, სპეციალური ცოდნა არ ახდენს მონოპოლიზაციას "ცვლილებების აგენტის" მიერ, "კლიენტთა სისტემის" ძალები შეგნებულად არიან ჩართულნი თანამშრომლობაში, ე.ი. გზავნილის არეალის თანამშრომლები. პროცესის ყველა მონაწილე, რა თქმა უნდა, ეფექტურად უნდა ითანამშრომლოს და იმუშაოს თავისუფლების ატმოსფეროში.

დიფერენცირებული და ინტეგრირებული ცვლილებების მართვის იდეა

ანალიზი აჩვენებს, რომ ცვლილების მენეჯმენტი შეიძლება იქნას გამოყენებული მრავალფეროვან სიტუაციაში და შეიძლება განხორციელდეს მრავალფეროვანი ფორმა. შემდგომი გამოკვლევის მნიშვნელოვანი სფეროა ურთიერთობა, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას შიდა და კორპორატიულ პირობებს, ორგანიზაციის პერსონალურ პარამეტრებს, სხვადასხვა ტიპის კრიზისებს და ცვლილებების მართვის მთავარ ინსტრუმენტებს შორის. პირველ რიგში, აუცილებელია ამ ურთიერთობების მკაფიოდ იდენტიფიცირება, შემდეგ კი გაკეთდეს ემპირიულად კარგი შეფასებები საწარმოს მდგომარეობის ადეკვატურობისა და ცვლილებების განხორციელების ინსტრუმენტებისთვის (იხ. დიაგრამა).

ცვლილების უკიდურეს ფორმებს შორის - ეკონომიკური რეინჟინერირება და ორგანიზაციული განვითარება - შუალედური ვარიანტების სერიაა. ისინი შეიძლება განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის წევრთა მონაწილეობის ხარისხით და უფროსი მენეჯმენტის მოქმედების თავისუფლებას ცვლილებების განხორციელებაში. აქედან გამომდინარე, აქცენტი კეთდება ეკონომიკურ ან / და სოციალურ ეფექტურობაზე. კრიზისის სახეობას განსაზღვრავს ცვლილების აუცილებლობა და, შესაბამისად, მისი რადიკალიზმის ხარისხი.
ერთი ან სხვა მეთოდის წარმატებით გამოყენება არსებითად არის დამოკიდებული პერსონალის მენეჯმენტის სფეროში არსებულ ზომებზე. დასაქმების ზომებთან ერთად, თანამშრომელთა შემცირების დიფერენცირებული კონცეფციები არ შეიძლება იქნას მიღებული უგულებელყოფილი. ცვლილების პროგრამის ლიდერებმა უნდა მოაგვარონ დასაქმების პრობლემები, სამსახურიდან გათავისუფლებული მორალური ზიანის მიყენების გარეშე და შრომის ბაზარზე მათი გამოყენების უზრუნველსაყოფად. ცვლილებების მენეჯმენტის მიზანი არ არის პერსონალის შემცირება, არამედ მისი პოტენციალის გამჟღავნება და რეალიზება საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით.
დიფერენცირებული და ინტეგრირებული ცვლილებების მართვის ჩარჩო

რა უნდა გავაკეთოთ - წინააღმდეგობა გაუწიოს ცვლილებებს ან შეეგუოს მას?

ყოველდღიური პრაქტიკა ბევრ მაგალითს გვაძლევს იმის ფაქტის შესახებ, რომ ადამიანს შეუძლია ადაპტირება თითქმის ნებისმიერ სიტუაციაში. მაგრამ, უცნაურია, საწარმოს რეორგანიზაციის გამოცდილება საპირისპიროს ამტკიცებს. ამას მოწმობს საწარმოებში ტრანსფორმაციის პროგრამების დანერგვის არაერთი წარუმატებელი მცდელობა. მაგალითად, ჩრდილოეთ ამერიკის 210 კომპანიის მენეჯერების ბოლო გამოკითხვამ აჩვენა, რომ გამოკითხულთა მხოლოდ მეოთხედმა შეაფასა საკუთარი გამოცდილება თავიანთ ორგანიზაციებში ცვლილებების განხორციელების წარმატებულად.

ასეთი გულდასაწყვეტი შედეგების წინაშე, მენეჯერები ახასიათებენ თავიანთ შეცდომებს, როგორც ”ცვლილებების წინააღმდეგობას”.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს ახსნა შეიძლება დამაიმედებელი ჩანდეს, იგი სანდოა და საჭიროებს შესაბამის მოქმედებას მენეჯმენტის მხრიდან. ამის საწინააღმდეგოდ, ორგანიზაციაში ცვლილებების შემოტანისას და მართვისას, საჭიროა არ მოხდეს თანამშრომლების წინააღმდეგობის დათრგუნვა, რაც შედეგად იწვევს მათ პასიურობას, არამედ, პირიქით, ხელი შეუწყოს მათ მობილიზაციას მიზნების მისაღწევად. გამოდის, რომ დღის წესრიგში მოცემულია თანამშრომლების ადაპტირება ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებთან. სინამდვილეში, თუ ძალისხმევაა საჭირო იმისათვის, რომ შეაფერხოს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, მაშინ ეს არის დაშვებული შეცდომების შედეგი. მაგრამ ამ სიტუაციაში ყველაზე უსიამოვნო რამ არის ის, რომ შეიძლება ეფექტური მოქმედებებისათვის გამოყოფილი დრო უკვე დაიკარგა, ანუ საჭირო იყო ადრე შემცირებულიყო თანამშრომლების წინააღმდეგობა.

ექსპერიმენტული მარიანა (სიტუაცია)

ერთი კომპანიის მენეჯერი, პირობითად მარიანა, იმისათვის, რომ დაადგინოს ცვლილებების განხორციელებასთან დაკავშირებული დაფიქსირებული და მუდმივად მზარდი პრობლემები, გამოიწვია ზოგიერთი საკონსულტაციო კომპანია აუდიტის ჩასატარებლად. კომპანიაში დაძაბულობამ ისეთ დონემდე მიაღწია, რომ თანამშრომლებმა დაიწყეს საჩივრების გაკეთება დირექტორთა საბჭოსთან. კონფლიქტში მონაწილეობდა პროფკავშირული კავშირი, რომლის წარმომადგენლებმაც კომპანიის ხელმძღვანელობას მიმართეს თხოვნით, დაუყოვნებლივი ზომები მიიღონ ჯანსაღი სამუშაო გარემოს დასადგენად. მათ მიმართვაში, მათ მრავალი

მაგალითი მიუთითეს ხელმძღვანელობის გაურკვეველი ქმედებების შესახებ, მაგრამ მათ კონკრეტულად ვერ ჩამოაყალიბეს წარმოშობილი პრობლემები.

იმ დროისთვის, მარიანას თითქმის 25 წლიანი ლიდერობის გამოცდილება ჰქონდა, რომლის დროსაც მას უამრავი პრობლემის მოგვარება მოუწია. საყოველთაოდ აღიარებული განსაზღვრულობისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების გამო, იგი დაინიშნა ახლად დაარსებული სადაზღვევო კომპანიის ASROP დაზღვევის კომერციული განყოფილების უფროსად. ეს კომპანია შეიქმნა ექვსი არსებული რეგიონალური სადაზღვევო კომპანიის გაერთიანების შედეგად, რომელთაგან ერთში მარიანა მუშაობდა ანალოგიურ პოზიციაზე.

ასე აღწერს კომპანიაში არსებული მდგომარეობები საკონსულტაციო კ ომპანიის წარმომადგენელთან პირველი შეხვედრის დროს.

”პირველივე დღიდან ახალ პოზიციაზე ვმუშაობდი, ჩემი მოვალეობა მივიჩნიე ახალი განყოფილების ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება, რათა კომბინირებული კომპანიის გაყიდვების განყოფილება რაც შეიძლება სწრაფად ფუნქციონირებდა. ამავე დროს, მე ვიხელმძღვანელე იმ მოსაზრებით, რომ ჩვენს მომხმარებლებმა არა მხოლოდ არ უნდა განიცადონ უხერხულობა შერწყმასთან დაკავშირებით, არამედ სწრაფად ჩათვალონ რომ იგრძნონ ყველა მისი უპირატესობა.

კომპანიის ახალი სტრატეგიის, გეგმებისა და ბიუჯეტის გათვალისწინებით, რამდენიმე კვირაში ჩვენ შემოვიღეთ ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა, მათ შორის სამუშაო გრაფიკის შემუშავება, ოფისებს შორის საკომუნიკაციო არხების შექმნა, ხარისხის კონტროლის მეთოდებისა და მონაცემთა ინტერპრეტაციის ინსტრუმენტების შერჩევა და განხორციელება, ფასების წესების დამკვიდრება, განყოფილებების ხელმძღვანელების დანიშვნის და განვითარების დოკუმენტების ფორმები და ა.შ. ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნისას, ზოგიერთ ადგილზე მუშების შეცვლის აუცილებლობა საკმაოდ რთული აღმოჩნდა. ”

ორგანიზაციაში ცვლილების მენეჯმენტი: მიზეზები

მიუხედავად იმისა, რომ თავდაპირველად დადგენილი გრაფიკის ყოველთვიური ჩამორჩენის მიუხედავად, კომპანიის შერწყმის პროგრამით გათვალისწინებული ძირითადი ელემენტები შეიქმნა და განხორციელდა. მაგრამ თანამშრომლებს შორის უკვე იყო სიბრაზე. უფრო მეტიც, საქმე იქამდე მივიდა, რომ ყველა მხრიდან კრიტიკის გარდა, ზოგიერთმა თანამშრომელმა ღიად დაგმო კომპანიის მენეჯმენტი მომხმარებლებთან საუბრის დროს, როდესაც მათ მომსახურებაში რაიმე პრობლემა ან შეფერხება ჰქონდა. უფრო მეტიც, კომპანიის თანამშრომლებმა არ გამოიჩინეს ენთუზიაზმი ახალი სამუშაო მეთოდების დანერგვისთვის. ნათელია, რომ ასეთ ვითარებაში აშკარად მოითხოვდა ორგანიზაციაში ცვლილებების მართვას.

მოწვეულ კონსულტანტთან ინტერვიუში, დეპარტამენტის უფროსებმა აღნიშნეს, რომ „თანამშრომლები საკმაოდ ნელა მუშაობენ და აცხადებენ, რომ მათ აღარ ესმით, თუ როგორ უნდა შეასრულონ დავალებული სამუშაო. მათთვის გადაცემული კომპიუტერული ფაილები შეიცავს უამრავ შეცდომას და ყოველ ჯერზე აღმოჩნდა, რომ ვინმეს ბრალი ეკისრებოდა შეცდომის გამო, ან ეს მოხდა სამუშაოს ახალი ორგანიზაციის თანდაყოლილი ხარვეზების გამო. კომპიუტერულ სისტემებში შესული მონაცემები ხშირად არასრული ან არასწორი იყო. ბუნებრივია, მათ კორექტირებას მნიშვნელოვანი დრო სჭირდებოდა და ეს, თავის მხრივ, უარყოფითად იმოქმედებდა სხვადასხვა დანაყოფების მუშაობაზე. გამოყენებული პროცედურები ხელახლა უნდა განემარტა თანამშრომლებს, რომლებიც მოულოდნელად გახდნენ მგრძნობიარე და გაღიზიანებული. ზოგიერთ მათგანს თავიანთი საქმე წმინდა მექანიკურად ასრულებდა, პასიურად აკეთებდა იმას, რაც მათგან მოითხოვდა და მეტი არაფერი. ანუ, ისინი უბრალოდ ბავშვურად იქცეოდნენ ".

მეორეს მხრივ, გაერთიანებული კომპანიები არ შეიძლება დადანაშაულონ ნიჭიერი და კომპეტენტური თანამშრომლების არარსებობის გამო.

”მიუხედავად ამისა, სიტუაცია არ უნდა იყოს ძალიან დრამატული,” თქვა მარიანმა. - მართალია, მოკლე დროში, თანამშრომლებმა უნდა შეეგუონ ბევრ ცვლილებას და სიახლეს, მაგრამ სინამდვილეში, მიუხედავად დანარჩენი პრობლემებისა, ამან საკმაოდ წარმატებით შეძლო გამკლავება. დროთა განმავლობაში და თანამშრომლების მინიმალური ნაწილისგან მინიმალური კეთილგანწყობით, ყველაფერი გამოდგება. ”

და მაინც, მიუხედავად ოპტიმისტური ოპტიმიზმისა, სიტუაცია კრიტიკულად დარჩა. ამ ეტაპზე ვერ მოხერხდა ეფექტურობის მოსალოდნელი მატების მიღწევა კომპანიის წარმოების პროცესების რესტრუქტურიზაციის შედეგად და მისი საბაზრო პოზიციების გაუარესებაც კი დაიწყო. ცხადია, შეიძლება ვიკამათოთ, რომ მარიანას ძალიან ცოტა დრო დასჭირდა სამუშაოს დასადგენად. ყოველივე ამის შემდეგ, ახალი კომპანიის ხელმძღვანელობა ცდილობდა შედეგების მიღებას შერწყმისგან რაც შეიძლება სწრაფად. ამასობაში, ეს იყო ზუსტად შეცდომა. დროთა განმავლობაში რბოლები ყოველთვის არაპროდუქტიული აღმოჩნდება. დეპარტამენტმა, რომელსაც მისი ხელმძღვანელობით ასრულებდა, ვერ შეძლო თავისი მიზნების მიღწევა, ის ჩიხში იყო, ე.ი. იმ სიტუაციაში, რომლის დროსაც შეიძლება მთელი პასუხისმგებლობა ზუსტად დაეთმო მარიანას.

იმისთვის, რომ უკეთესად გაერკვეს, თუ როგორ აღმოუჩენდა მენეჯერი მარიანა, მიუხედავად საუკეთესო განზრახვისა, რომ იგი მსგავს სიტუაციაში აღმოჩნდეს, უნდა იყოს პატარა ფსიქოლოგი, და უფრო ფრთხილად შეისწავლოს რა ხდება ჩვეულებრივ ადამიანებს, როდესაც ისინი მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდიან.

ორგანიზაციული ტრანსფორმაციების გაზომვა

ადაპტაცია ცვლილებებისთვის ხშირად განიხილება ექსკლუზიურად ინდივიდუალურ პროცესად, რაც არის სიცრუე. სინამდვილეში, ორგანიზაციაში ნებისმიერი ცვლილება ხდება სამ დონეზე: ინდივიდუალური, კოლექტიური და ორგანიზაციული.

ინდივიდუალური დონე. ცვლილებების პირისპირ ადამიანი იძულებულია გადაჭრას რამდენიმე პრობლემა. მან პირველ რიგში უნდა ჩამოაყალიბოს საკუთარი მოსაზრება შემოთავაზებული ცვლილებების მიზანშეწონილობისა და ხარისხთან დაკავშირებით. თუ იგი აღიარებს ცვლილების აუცილებლობას, მაშინ, მიუხედავად დაცულობის დაუცველობის შეგრძნებისა, დამკვიდრებული საწარმოო ურთიერთობის დაკარგვის შედეგად, იგი მზად იქნება მნიშვნელოვანი ძალისხმევა მიიღოს ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენაში, რაც მას მოითხოვს პირობების შეცვლის პირობებში. შემდეგ, მან უნდა გააცნობიეროს, თუ როგორ უკავშირდება მისი კოლეგები დანერგულ ცვლილებებს. ეს აუცილებელია იმისთვის, რომ შევაფასოთ, ეს გამოიწვევს თუ არა მათ უკმაყოფილებას, მიიღებს ან, პირიქით, ამ ცვლილებებს უარყოფს. ამრიგად, იგი შედგენილია მოსაზრების კოორდინირების ან დაკისრების თამაშში, რის შედეგადაც საბოლოო ჯამში იქმნება "კოლექტიური პოზიცია".

დაბოლოს, მას დასჭირდება ახალი სამუშაო მეთოდების გაცნობა, რაც ხშირად არასრულყოფილად იქცევა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინდივიდუალურ დონეზე, ორგანიზაციაში ნებისმიერი ცვლილება შეიძლება შევადაროთ რბოლა დაბრკოლებებს, სადაც სხვადასხვა ბარიერების მქონე მარშრუტი შეირჩევა კონკურსის მონაწილეებთან კოორდინაციის გარეშე.

კოლექტიური დონე. ლიდერები ხშირად ცდილობენ შეაფასონ თანატოლების გავლენა იმაზე, მიიღებენ თუ არა ადამიანები შეთავაზებულ ცვლილებებს. მაგალითად, ცოტა ხნის წინ მცირე საწარმოს დირექტორი ისაუბრა საშინელებებთან დაკავშირებით, თუ როგორ დაუჭირა მხარი პროფკავშირული კრების მისმა თანამშრომლებმა წინააღმდეგი შემოთავაზებული რესტრუქტურიზაციის პროექტს, რამაც მათ დანაკარგები მხოლოდ მათ მცირე რაოდენობამდე მოუტანა, თუმცა მანამდე, კერძო საუბრებში, ბევრმა თანამშრომელმა მას ურჩია, რომ დაეჩქარებოდა ამ პროექტს. სინამდვილეში, იგი მხოლოდ პრაქტიკაში წააწყდა მშრომელთა მოსაზრებების ფორმირების გასაოცარ ფენომენს კოლეგების ზეწოლის ქვეშ.

იმავდროულად, მოცემული მაგალითი კარგად ამტკიცებს, რომ მიუხედავად პირველი შთაბეჭდილებისა, ბევრი ურჩევნია იხელმძღვანელოს ისე, რომ არ დაკარგონ თავიანთი თანამებრძოლებისადმი ნდობა სამსახურში, და მხოლოდ შემდგომში და დიდი სირთულეებით შეცვალონ თავიანთი შეფასებები ადამიანების ჯგუფის მიერ უარის თქმის შიშით. ისინი შემოდიან. კვლევების თანახმად, ცვლილებების მიღება გარკვეული სახის სოციალური კონტრაქტის ფორმას იღებს იმ პირობებში, როდესაც არსებული სამუშაო პრაქტიკა უკვე დისკრედიტაცია მოახდინეს და ახალი ალტერნატივები მისასალმებელია. უფრო მეტიც, უმეტეს შემთხვევაში, ეს შეთანხმება მიიღება ზეწოლის ქვეშ, ან, სულ მცირე, გუნდის არაფორმალური ლიდერების მკაცრი დამტკიცებით.

ორგანიზაციული დონე. გარდა საკუთარი შეხედულებისამებრ შემოთავაზებული ცვლილებებისა და კოლეგების მიერ განხორციელებული ზეწოლისა, პირს ასევე უნდა მოერგოს იმ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომლის ფარგლებშიც იგი მუშაობს. ანუ ტექნიკურ და ორგანიზაციულ ინსტრუმენტებთან ერთად, რომელთა განხორციელებაც საჭიროა, მან ასევე უნდა გაითვალისწინოს ხელმძღვანელობის ქმედებები ცვლილებების განხორციელების და განვითარების საქმეში. ახალი სტრუქტურა, ხარისხის ახალი კონცეფციები, საანგარიშო სტრუქტურის ცვლილებები, წარმოების რესტრუქტურიზაცია, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, საწარმოო პროცესების გაუმჯობესება, საწარმოს შიგნით ჰორიზონტალური კავშირების რესტრუქტურიზაცია, შეცვლილი პროცედურები - ეს არის რეორგანიზაციის იმ ორგანიზაციული ასპექტების არასრული ჩამონათვალი, რომელთა დამუშავება, ტესტირება, გამოსწორება, ათვისება და ა.შ. შეაფასეთ და, საჭიროების შემთხვევაში, სწორი და დოკუმენტირებული. გამომდინარე იქიდან, რომ პერესტროიკის ეს ასპექტები უფრო ადვილია შეფასდეს, საწარმოს მენეჯერები ხშირად მათზე აკეთებენ ყურადღებას, კარგავს ცვლილებებს დანარჩენი ორი განზომილების შესახებ.

სინამდვილეში, ეს სამივე დონე ერთმანეთთან არის დაკავშირებული და ერთ – ერთ მათგანში ნებისმიერი დარღვევა გარდაუვლად აისახება დანარჩენ ორზე. ეს ურთიერთდამოკიდებულება ართულებს ცვლილების შეტანის ამოცანას და, რა თქმა უნდა, იწვევს შედარებით მოკრძალებულ მიღწევებს კომპანიის რეორგანიზაციის პროცესში. ასეთი რთული ამოცანების გადაწყვეტა მხოლოდ იმ მენეჯერებისთვისაა შესაძლებელი, რომლებსაც აქვთ საკმარისი მოქნილობა და განსაზღვრა.

პროცესის განხორციელების სამი ეტაპი

ყველაზე პოპულარული მოდელი ცვლილებების შემოტანის პროცესისთვის შემოგვთავაზა კურტ ლევინმა 1951 წელს, რომელიც ითვალისწინებს, რომ ეს პროცესი მოიცავს სამ მთავარ სტადიას ან ეტაპზე:

"დათბობა",

"ხელშეწყობა"

"გაყინვა".

დროთა განმავლობაში, ლევინის მიერ შემოთავაზებული მოდელი ოდნავ გაუმჯობესდა:

”ნებისმიერი ადამიანი, ადამიანთა ჯგუფი ან ორგანიზაცია, რომელსაც მიაღწია წარმატებამ ცვლილებების შემოღებაში, ჩვეულებრივ გადის სამ ეტაპზე: გაღვიძება, გადასვლა, მიღწევის რიტუალიზაცია. ამ ეტაპებს შორის საზღვრები ბუნდოვანია, ხოლო სხვადასხვა სიტუაციაში მათი ხანგრძლივობა შეიძლება განსხვავებული იყოს. ”

გაღვიძება

ეს ეტაპი იწყება, როდესაც თანამშრომელი იღებს ცვლილების შეტყობინებას. მაგალითებია სამაგისტრო, რომელიც შეაფასებს სამუშაოს ორგანიზების ახალ გზებს, რომელიც შემოთავაზებულია ხარისხის

დეპარტამენტის მიერ, ან გაყიდვების წარმომადგენელი, რომელიც დაინტერესებულია, უნდა შეავსოს თუ არა მან ნამდვილად კითხვარის ახალი ფორმა მომხმარებლისთვის, როგორც ამას მოითხოვს მარკეტინგის განყოფილება. ორივე შემთხვევაში, ეს ადამიანები იძულებულნი არიან შეიტანონ ცვლილებები სამუშაოებში და საკმაოდ კანონიერად ინტერესდებიან, თუ რამდენად შესაფერისია მათთვის შემოთავაზებული ცვლილებები. ამრიგად, ჩვენთან გვაქვს საქმე საპასუხო პერიოდთან, რომლის დროსაც ადამიანები იწონიან დადებითი და დადებითი შედეგს, რათა განუვითარდეთ თავიანთი დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი. ამგვარი შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, ეს დამოკიდებულება შეიძლება იყოს პოზიტიური, გულგრილი ან უარყოფითი. შესაბამისად, ხალხის რეაქციები იქნება ენთუზიაზმი, აპათია ან ემოციური უარყოფა. წინადადებებზე ცვლილებებზე მათი პასუხებიდან გამომდინარე, ადამიანები შეიძლება დაიყოს შემდეგ სამ ტიპურ ჯგუფად.

მომხრეები - ისინი, ვინც ხედავენ შემოთავაზებული ცვლილებების აშკარა სარგებელს და ენთუზიაზმით უჭერენ მხარს მათ განხორციელებას. ისინი აქტიურად არიან ჩართულნი ცვლილებების შეტანაში და ცდილობენ შეცვალონ ისინი.

ამბივალენტური - ის, რომლებისთვისაც ცვლილების უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები თანაბარი მნიშვნელობისაა. ამრიგად, ამჟამინდელი ვითარება მათ ნაკლებად სარისკოდ ეჩვენება და ისინი, ზოგადად, ეშინიათ რაიმე ცვლილებების. ამასთან, თუ მათზე მეტ ზეწოლას მოახდენს, ისინი მზად იქნებიან მიიღონ ცვლილებები, როგორც გარდაუვალი ბოროტება. ისინი არ გამოიჩენენ ძლიერ წინააღმდეგობას ცვლილებისადმი, მაგრამ ასევე არ გამოიჩენენ მათ მიმართ დიდ ინტერესს. სინამდვილეში, ისინი სავარაუდოდ უბრალოდ დაელოდებიან, სანამ არ მიიღებენ ექსპერიმენტების ეტაპზე, რომლის გარეშეც მათ სრულად გააკეთებდნენ.

მოწინააღმდეგეები - მათ, ვისი დამოკიდებულებაც აქვთ სიტუაციის მიმართ, უარყოფითია და ისინი იყენებენ მთელ ენერგიას, ცვლილებების შეწყვეტის მიზნით. ისინი არ შეიწყნარებენ მათ დანერგვას, ზოგჯერ მათ წინააღმდეგ აჯანყდებიან და როდესაც ისინი ძალისხმევას ვერ ახერხებენ, წარუდგენენ თავს უდანაშაულო მსხვერპლად. ისინი მუდმივად შეეცდებიან მცირე შეცდომებს, რათა მათზე ზოგადი ყურადღება მიიპყრონ. მოწინააღმდეგეები ვერასდროს ეძებენ ცვლილებების ადაპტირების გზებს. საუკეთესო შემთხვევაში, ისინი მოაწყდებიან მათ, მიუხედავად იმისა, რომ აღშფოთებასა და უკმაყოფილებას იჩენენ.

ამბივალენტური ხალხი და ცვლილებების მოწინააღმდეგეები, სავარაუდოდ, ყველაფერს გააკეთებენ, რომ გაუძლონ ცვლილებას. მაგალითად, ოსტატი ეძებს დაუსრულებელ მიზეზებს, შემოთავაზებული რეორგანიზაციის დისკრედიტაციისთვის. თუ არაფერი დაგვეხმარება, მაშინ ის იმოქმედებს მექანიკურად და ინიციატივის გარეშე, შესრულდება მხოლოდ მისთვის აუცილებელი მინიმუმი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იგი ყოველმხრივ გამოავლენს იმას, რომ იგი იმოქმედებს იძულებით, და აზრი არ აქვს მისგან მოტივირებულ მონაწილეობას. სხვაგვარად რას მოელოდა? ამიტომ, თუ თქვენ გაქვთ განზრახვა, რომ შეცვალოთ ასეთი მექანიკური დამოკიდებულება სამუშაოსადმი და წარმატების მისაღწევად, თქვენ უნდა მოემზადოთ იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ თქვენ უნდა განიცადოთ უკმაყოფილება და გაძარცვა.

ამრიგად, "გაღვიძების" ეტაპზე, მენეჯერების მთავარი ამოცანაა საწარმოში შეიტანონ ცვლილებების საკმაოდ მნიშვნელოვანი მხარდამჭერები. ამ სიფრთხილის ზომას ჩვეულებრივ უგულებელყოფენ მენეჯერები, რომლებიც არ სცილდებიან თავიანთ მოქმედებებში შემოთავაზებული ცვლილებების ზოგადი პრეზენტაციის ჩატარებას. ამის შესახებ, ისინი თვლიან თავიანთ დავალებას შესრულებულად და, როგორც მიაჩნიათ, მიაჩნიათ, რომ მათ თავიანთი არგუმენტით შეძლეს ხალხის დარწმუნება. სამწუხაროდ,

უმეტეს შემთხვევაში, ასეთი რწმენა ილუზორულია, თუ არა გულუბრყვილო. მართლაც, როგორ შეიძლება საწარმოს თანამშრომლებმა მიიღონ შემოთავაზებული ცვლილებები, ან მინიმუმ გააცნობიერონ მათი არსი, თუ მათ მონაწილეობა არ მიუღიათ იმ პრობლემების შესწავლაში, რომელთა მიზანია ეს ცვლილებები? თავად მენეჯერები, რომლებიც იმყოფებიან მსგავს პირობებში, მოითხოვდნენ, რომ მათ ექცეოდნენ როგორც რაციონალურ ადამიანებს და მონაწილეობდნენ არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებაში და მათი გადაჭრის გზებში.

თანამშრომლების ჩართვა ცვლილებებში

ორგანიზაციაში ცვლილებების წარმატებით მართვის პირველი და წინაპირობა მნიშვნელოვანი საკითხია - თანამშრომლები დაინტერესებული უნდა იყვნენ შემოთავაზებული ცვლილებების განხორციელებით, მათი ფართო ჩართულობა საწარმოში არსებული პრობლემების შესწავლის პროცესში. ეს არის მთავარი ამოცანა, რომელიც მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ. ზემოთ მოცემულ მაგალითში ქარხნის ხელმძღვანელთან, თუ იგი არ არის დარწმუნებული ამჟამინდელი მდგომარეობის დეფიციტში, მისი საიტის მუშაობის რეორგანიზაცია სისულელე იქნება. სანამ გაყიდვების წარმომადგენელი აღმოაჩენს, თუ რა პრობლემების გადაწყვეტას მოითხოვს მომხმარებლების შესახებ მონაცემების შეგროვება, იგი ყველაფერს დროის დაკარგვასა და მენეჯმენტის ახირებას განიხილავს.

„გამოღვიძების“ ეტაპზე წარმატებით დასრულება ასევე დამოკიდებულია საწარმოში საკმარისად მძლავრი ფაქტორების არსებობაზე, რომლებმაც შეიძლება მოახდინონ მექანიზმის როლი რეორგანიზაციის პროცესის დასაწყებად. **ეს ფაქტორები, როგორც წესი, მოიცავს შემდეგ სამს:**

1. ხარვეზების არსებობა, რომლებიც აშკარაა მუშაკთათვის და იწვევს მათ შორის უკმაყოფილებას, ან მინიმუმ მომავალში მსგავსი სიტუაციის რისკს;

2. ყოველ შემთხვევაში, ზოგიერთი ადგილობრივი არაფორმალური ლიდერი მოითხოვს ცვლილებებისკენ;

3. შესაძლებლობები თანამშრომლებს მიიღონ პირადი შეღავათები მომავალი ცვლილებებიდან.

გამოცდილება ამტკიცებს, რომ მენეჯერები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ იმ უპირატესობების აღწერას, რომლებიც პირობას უქმნის მუშაკებს შეცვლას, თუმცა სინამდვილეში, პირადი სარგებელის ფაქტორი ყველაზე ნაკლებად ძლიერი და ხანგრძლივია ზემოთ მოცემულ სამში. პირველი ორი კომბინაცია, განსაკუთრებით ისეთ შემთხვევებში, როდესაც მათ ემატება თანამშრომელთა პირადი ინტერესის ფაქტორი, აღმოჩნდება, რომ ეს ყველაზე ძლიერი სტიმულირებაა ცვლილებების შეტანის მიზნით.

აქ მოცემულია რამდენიმე გზა თანამშრომლების მიმართ ვალდებულების გაზრდის მიზნით:

- მუშების ყურადღების მიქცევა იმ გარე საფრთხეებზე, რომელთა არსებობა ამართლებს რეორგანიზაციის განხორციელების მცდელობებს.
  - წარსული წარუმატებლობის მაგალითების მოწმობა, საწარმოს თანამედროვე პრაქტიკაში ცვლილებების შეტანის აუცილებლობის აუცილებლობა.
  - თანამშრომლებს შესაძლებლობა მიეცეთ დამოუკიდებლად დაინახონ ის უფსკრული, რომელიც არსებობს ორგანიზაციის არსებული პრაქტიკისა და მისი არსებობის რეალურ გარე პირობებს შორის (მომხმარებელთა შემადგენლობისა და რაოდენობის შეცვლა, კონკურენცია, სამართლებრივი მოთხოვნები და ა.შ.).
  - თანამშრომლებს შესაძლებლობა მიეცეთ დამოუკიდებლად დაადგინონ ის ფაქტორები, რომლებიც საზიანოა კომპანიის საქმიანობის დონისთვის.

- თანამშრომლებისათვის ფაქტობრივი მონაცემების პრეზენტაცია მომხმარებელთა არსებული კონტინგენტის შესახებ და მისი ცვლილებები რაოდენობის, ადგილმდებარეობის, მახასიათებლების თვალსაზრისით.
  - კომპანიის შეფასების ფაქტობრივი მონაცემების წარდგენა თანამშრომლებს კონკურენტებთან შედარებით, საორიენტაციო შედეგების საფუძველზე.
  - თანამშრომლებისთვის პრეზენტაციის პრეზენტაცია კომპანიის მუშაობის შესახებ მომხმარებელთა უკმაყოფილების მიზეზების შესახებ.
- მომხმარებლებთან უშუალო კომუნიკაციის უზრუნველყოფა, რათა თანამშრომლებმა მიიღონ წარმოდგენა კომპანიის მიერ შემოთავაზებული მომსახურების ხასიათის, ადეკვატურობისა და ხარისხის შესახებ.
- თანამშრომლებს შესაძლებლობა მიეცეთ დააკვირდნენ სხვა ორგანიზაციებში არსებულ სამუშაო პრაქტიკას, ახალი იდეებისადმი მათი მგრძნობელობის გაზრდის მიზნით.
- ღონისძიებების ჩატარება, რომელიც ასტიმულირებს მოსალოდნელი ცვლილებების განხილვას (კონფერენციები, ტრენინგის კურსები, სწავლის გაგრძელება და ა.შ.).

შესაძლებელია თუ არა რაიმე ზეგავლენა ზემოაღნიშნულ ფაქტორებზე? „გაღვიძების“ ეტაპზე თანამშრომლებმა შეიძლება დიდი შეშფოთება გამოიწვიოს. მართლაც, როდესაც არსებული მეთოდები და მუშაობის სტილი ეჭვქვეშ აყენებს, ადამიანები მიდრეკილნი არიან ავტომატური რეაქციებისკენ და მიახლოებულნი არიან ნაცნობ სახელმძღვანელოსთან, ანუ მათ აქვთ სტაბილურობის თანდაყოლილი სურვილი. ამრიგად, ამ ეტაპზე არსებობს მნიშვნელოვანი რისკები, განსაკუთრებით იმოქმედებს მოსამსახურეების ინდივიდუალურ ინტერესებზე, რომლებიც ასევე განიხილება. სწორედ ამიტომ, ამ ეტაპზე ძალზე მნიშვნელოვანია ენერგიის დაზოგვა და ძალისხმევა,

რათა ყველა დაინტერესებულმა მხარემ შეძლოს საფუძვლიანად შეისწავლოს ახალი საცნობარო სისტემა.
მენეჯერები ზოგჯერ ამას თვლიან დროის დაკარგვად, მაგრამ არასწორია. რა თქმა უნდა, ეს ნამუშევარი მნიშვნელოვან დროს მოითხოვს, მაგრამ ეს ხარჯები გარდამავალ პერიოდში აუცილებლად გადაიხდის ცვლილებების აქტიურ ან პასიურ წინააღმდეგობას. შედეგად, მნიშვნელოვნად იზრდება წარმატებული ცვლილების ალბათობა.

ასე რომ, რა არის უფრო მომგებიანი - გააკეთეთ "გაღვიძების" ეტაპზე და მიიღებთ შეფერხებებს რეორგანიზაციის პროექტის განხორციელებაში, ან დახარჯეთ დრო და ძალისხმევა მასში დასაქმებულთა ინტერესის "გაღვიძების" პროცესზე, რის შემდეგაც პროექტი სწრაფად და შეუფერხებლად გადადის მისი მიზნებისკენ, თანამშრომლების მინიმალური წინააღმდეგობით?

დაუბრუნდით მარიანას პრობლემებს

ასე რომ, მარიანას ძალისხმევა სავსებით გონივრული იყო და მან თავად მთლიანად გადააბარა ახალ თანამდებობაზე სამუშაოდ. ამავდროულად, მისი ძალისხმევის შედეგები ვერ ჩაითვლებოდა პოზიტიურად, ყოველ შემთხვევაში, იმ მომენტში, როდესაც ჩვენ მას დროებით დავშორდით. მაგრამ ზემოთ განხილული პრინციპები შეიძლება დაეხმაროს უკეთესად გააცნობიეროს ის, რაც მან უნდა გააკეთა სრულიად განსხვავებული გზით:

- მარიანა თითქმის ექსკლუზიურად იყო ორიენტირებული საგანთა ორგანიზაციულ მხარეზე. მან ტექნიკური თვალსაზრისით განიხილა პრობლემები, განიხილა ისინი უშუალო კოლეგებთან, შეიმუშავა გადაწყვეტილებები და მოქმედებდა მათ შესაბამისად. არ შეიძლება ამტკიცებდნენ, რომ იგი ცუდად მუშაობდა, მაგრამ მარიანამ დაკარგა მხედველობა მიმდინარე რეორგანიზაციის ინდივიდუალურ და კოლექტიურ განზომილებებზე.

- კომპანიის თანამშრომლები და საშუალო დონის მენეჯერები არ მონაწილეობდნენ არც მიზნების დასახვაში, რისკენაც უნდა მიმართონ, ან იმ შეზღუდვების განსაზღვრაში, რომლებიც გასათვალისწინებელია. ამრიგად, პრობლემის შესახებ განცხადების სისწორეზე ფართო გაგების გარეშე შეუძლებელი გახდა მათი გადაჭრის მიმართ ინტერესის „გაღვიძება“.
- ვინაიდან მუშები არ მონაწილეობდნენ ახალი სამუშაო მეთოდების შემუშავების პროცესში, მათ არ მიიღეს ახალი იდეები.
- თანამშრომლებს არ ჰქონდათ შესაძლებლობა ღიად გაესაუბრათ კოლეგებსა და მენეჯერებს რეორგანიზაციასთან დაკავშირებული რისკების, მისი განხორციელების ვადებისა და მიდგომების შესახებ. შედეგად, გუნდში გუნება არ არსებობდა.
- მას შემდეგ, რაც გუნდს არ ჰქონდა ფართო გაგება კომპანიის წინაშე მდგარი პრობლემებისა და მათი გადაჭრის შესახებ, მუშებს ჰქონდათ შთაბეჭდილება, რომ ყველა ცვლილება მოხდა ერთი ადამიანის ახირებაზე. ამ მხრივ, ხალხი ან ამბოხებდა მათ წინააღმდეგ, ან მათ გვერდიდან აპათიურად აკვირდებოდა. იმის გათვალისწინებით, რომ მისი ქვეშევრდომები ბუნებრივად იზიარებდნენ მის შეხედულებებს, მარიანამ ძალიან მცირე დრო დაუთმო თანამშრომლების ინტერესის გაღვიძების პროცესს რეორგანიზაციაში. სინამდვილეში, ეს სრულიად განსხვავებული აღმოჩნდა, ახლა კი მას დიდი დრო და ძალისხმევა უნდა დახარჯოს მუშაკთა ნეგატიური შედეგების ნეგატიური შედეგების გამოსწორებაზე და ეფექტური რეფორმებისკენ სწორი კურსის გატარებაზე.
- მარიანას სჭირდებოდა არა მხოლოდ მისი ქვეშევრდომების მორჩილება, არამედ მათი აქტიური მხარდაჭერა. ამასთან, მან უგულებელყო ასეთი თანამშრომლობის დამყარება.
- ახალი სამუშაო მეთოდების დანერგვა მოხდა ისევე, როგორც ორგანიზაციის ყოველდღიური მუშაობით. ამავე დროს, ის გარემოება, რომ მიმდინარე ცვლილებებმა შეიძლება სერიოზულად შეაფერხოს იმ პირთა

ნდობა, რომლებმაც გავლენა მოახდინეს მათი პოზიციის სტაბილურობაზე. რეორგანიზაცია მოითხოვს ინტენსიურ და მუდმივ მეთოდოლოგიურ დახმარებას და ხელმძღვანელობას რიტუალიზაციის ეტაპზე.

- ინფორმაცია მიმდინარე რეორგანიზაციისა და განხორციელების შესახებ, დეპარტამენტების ხელმძღვანელებს გადაეცა. შესაძლოა, ეს პრაქტიკა გამართლებული იყოს ყოველდღიური მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტაში, მაგრამ ორგანიზაციული რესტრუქტურიზაციის შემთხვევაში, ასეთი გამოსავალი ხშირად შეცდომებს იწვევს. ცვლილებების წინსვლა და მათი მართვა უნდა მოხდეს უფროსი მენეჯმენტის აქტიური მონაწილეობით, ან თუნდაც მისი თვალსაჩინო მხარდაჭერით, თუ ეს სამუშაო დაევალება ქვედა მენეჯერებს.

თემა 10.მოქნილი ორგანიზაცია-ხელმძღვანელების ბრიფინგები

ცვლილებების მართვის კონცეფცია მოიცავს ყველა დაგეგმილ, ორგანიზებულ და კონტროლირებად ცვლილებას სტრატეგიის, წარმოების პროცესების, სტრუქტურისა და ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის, მათ შორის, კერძო და სახელმწიფო საწარმოების სფეროში. "ცვლილების მენეჯმენტი" ეხება საწარმოს მენეჯმენტის კონკრეტულ საკითხებს, ორგანიზაციული, პერსონალის, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის ასპექტებს.

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია შეიქმნას მეთოდოლოგიური ბაზა, რომელიც საშუალებას მისცემს საწარმოს მენეჯერებს შეიმუშაონ და განახორციელონ ცვლილებების პროცესები, შეაფასონ მათი ეფექტურობა. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ ის პოზიცია, რომელშიც მდებარეობს კომპანია და მისი სასურველი მდგომარეობა, ასევე უნდა ჰქონდეს ალგორითმი სასურველი ცვლილებების შესასრულებლად.

ამრიგად, ორგანიზაციული ცვლილების მენეჯმენტი შეიძლება ჩაითვალოს საწარმოს განვითარების ერთ – ერთ მთავარ გზად, ხოლო ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური მხარდაჭერა შეიძლება ჩაითვალოს გადაუდებელ სამეცნიერო პრობლემად.

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის პრობლემა ყველაზე ღრმად შეისწავლეს უცხოელმა ექსპერტებმა.

ამ მეცნიერთა კვლევაში მნიშვნელოვან ადგილს ენიჭება ორგანიზაციული ცვლილებების არსი, ამ ცვლილებების მართვის სტრატეგიების, მეთოდებისა და მოდელების შემუშავებას. ამერიკელი მკვლევარებმა რ. კანტერმა, ბ. სტაინმა და ტ. ჯიქმა გთავაზობთ ორგანიზაციულ ცვლილებების პროგრამის საკუთარ ვერსიას. აღსანიშნავია აგრეთვე დიდი წვლილი კ. ლევინის და ჯ. კოტტერის მიერ ცვლილებების მართვის თეორიის შემუშავებაში.

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის დასავლური მიდგომები ძალზე მრავალფეროვანია და შეიძლება სასარგებლო იყოს რუსული თეორიისა და მართვის პრაქტიკისთვის, მაგრამ უცხოური თეორიების გამოყენებისას აუცილებელია მხედველობაში მიიღოთ ადგილობრივი ორგანიზაციების სპეციფიკური თვისებებიც.

ორგანიზაციაში ცვლილებების მართვის თეორიული საფუძველი

ორგანიზაციული ცვლილებების კონცეფცია და შინაარსი, ცვლილებების ფარგლები

ორგანიზაცია რთული ორგანიზმია. ის ერწყმის და თანაარსებულია ინდივიდებისა და ჯგუფების ინტერესებთან, სტიმულირებისა და შეზღუდვების, ხისტი ტექნოლოგიისა და ინოვაციების, უპირობო დისციპლინის და თავისუფალი შემოქმედების, მარეგულირებელი მოთხოვნების და არაფორმალური ინიციატივების გათვალისწინებით. ორგანიზაციებს აქვთ საკუთარი ხატი, საკუთარი კულტურა, საკუთარი ტრადიციები და რეპუტაცია.

ისინი თავდაჯერებულად ვითარდებიან, როდესაც მათ აქვთ კარგი სტრატეგია და ეფექტურად იყენებენ რესურსებს. ისინი ხელახლა აშენებენ, როდესაც ისინი შეწყვეტენ პასუხს არჩეულ მიზნებზე.

კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, უკეთესი მომხმარებლის სერვისის უზრუნველსაყოფად და სწორი ტექნოლოგიური დონის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციებმა უნდა განახორციელონ ცვლილებები უფრო ხშირად და უფრო რადიკალურად, ვიდრე ოდესმე. თანამედროვე ორგანიზაცია მუშაობს გაურკვეველ პირობებში. მოულოდნელი მოვლენები ძალიან სწრაფად ხდება, და ორგანიზაციებმა მათზე რეაგირება უნდა მოახდინონ.

გარე გარემოში მიმდინარე მოვლენების ტემპი და არაპროგნოზირებადია, რაც ორგანიზაციაში სწრაფი ცვლილებების საჭიროებას ასახელებს. აქ მოცემულია რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ცვლილებების დაჩქარების მიზნით. ჟანელი დენიელ დაკი ცვლილების Monster. ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის წარმატებისა და წარუმატებლობის მიზეზები .

უფრო მოთხოვნადი მომხმარებლები - სასტიკი კონკურენცია უმეტეს სფეროებში ნიშნავს, რომ მომხმარებლები იღებენ უკეთეს მომსახურებას, უკეთეს ხარისხს და პროდუქტებისა და მომსახურების უფრო ფართო ასორტიმენტს. საქონლისა და მომსახურების ციკლები მცირდება, ბაზრებზე სულ უფრო და უფრო ახალი ნიშები ჩნდება. კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, ორგანიზაციამ უნდა შესთავაზოს საუკეთესო სერვისი, ხარისხი და შეძლოს ახალი ბაზრების შექმნა ან შეძლოს მათში შეღწევა.

გლობალიზაცია - კონკურენცია ხდება გლობალური მასშტაბით, მომხმარებელს სულ უფრო მეტი შესაძლებლობა აქვს შეიძინოს ნებისმიერი საქონელი მთელს მსოფლიოში. საქონელი და მომსახურება თავისუფლად მოძრაობს მთელ მსოფლიოში, მიწოდების წყარო მნიშვნელოვნად გაფართოვდა.

ტექნოლოგია - ინფორმაციული ტექნოლოგია სერიოზულად აისახება საქონლის წარმოებისა და მომსახურების მიწოდებაზე, როგორ ხდება მენეჯმენტი ორგანიზაციების შიგნით და საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე მიწოდებაზე.

არაინფორმაციული ტექნოლოგიები ასევე დიდ გავლენას ახდენენ პროდუქტებსა და ბაზრებზე. კერძოდ, ბიოტექნოლოგია საშუალებას იძლევა უცნობი პროდუქციის წარმოება და ცალსახად იმოქმედოს ბაზრებზე.

ადამიანი სულ უფრო და უფრო ხდება ფაქტორი, რომელიც განასხვავებს ორგანიზაციის საქონელსა და მომსახურებას მომხმარებელთა თვალში. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მუშების მოზიდვის, შენარჩუნებისა და სტიმულირების საჭიროებას.

ყველა ეს ფაქტორი ქმნის არასტაბილურ და არაპროგნოზირებად გარემოს, რაც ნიშნავს, რომ ორგანიზაციები მუდმივ ცვლილებებს განიცდიან. მაშინაც კი, თუ ყველაფერი კარგად მიმდინარეობს და ორგანიზაცია იზრდება, ის მაინც უნდა განახლდეს, თუ მას სურს მიაღწიოს ან შეინარჩუნოს წამყვანი პოზიცია თავის სფეროში. ამრიგად, განახლების პროცესი, ფაქტობრივად, უწყვეტია და მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ობიექტია.

ორგანიზაციაში მომხდარი გარდაქმნები შეიძლება ნახოთ მრავალფეროვანი თვალსაზრისით. პირველ რიგში, ისინი დაგეგმილი და დაუგეგმავია. პირველი ხორციელდება ევოლუციური განვითარების ჩარჩოებში, რომლის ტენდენციებს კარგად აკვირდებიან და ამის საფუძველზე, წინასწარ დაგეგმილია ტრანსფორმაციების შესაფერისი შესაფერისი მომენტი. დაუგეგმავი ხშირად უნდა განხორციელდეს სპონტანურად, მოულოდნელ სიტუაციებში, ამიტომ ზოგჯერ მათი პროცესი შეიძლება სპონტანური, უკონტროლო გახდეს.

ტრანსფორმაციები შეიძლება იყოს ერთჯერადი ან მრავალსაფეხურიანი, რაც მეტწილად განისაზღვრება მათი მასშტაბით, ხელმისაწვდომი დროით, ორგანიზაციის შიდა მოქნილობით, მისი შესაძლებლობით გაუძლოს ცვლილებებით გამოწვეულ შოკს.

მათი სიღრმისა და ბუნებიდან გამომდინარე ცვლილებები მერყეობს უცვლელი ფუნქციონირებიდან ორგანიზაციის სრულად რესტრუქტურიზაციამდე, როდესაც ხდება მისი ძირეული ცვლილება.

თითოეული ტიპის ცვლილება გამოწვეულია გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებებით, აგრეთვე ორგანიზაციის ძლიერი და სისუსტეებით.

თუ ორგანიზაციის წევრებზე გარდაქმნებია დაწესებული, ეს იწვევს მათ უკმაყოფილებას და ამცირებს ბიზნეს საქმიანობას. მართალია, ყოველთვის არ არის შესაძლებელი შემსრულებლებთან გარკვეული საკითხების კოორდინაცია შესაძლებელი და მიზანშეწონილი, თუმცა, რეკომენდებულია, რომ ეს მოხდეს, მაგალითად, ორგანიზაციის რიგითი წევრების ჩართვით ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღებაში, კონსულტაციებში და ა.შ.

ნებისმიერი გარდაქმნა მოითხოვს გარკვეულ წინაპირობას, რაც ასუსტებს ორგანიზაციის წევრების წინააღმდეგობას და უზრუნველყოფს საბოლოო წარმატებას.

ორგანიზაციაში ცვლილებების ეფექტური მართვის ძირითადი მეთოდოლოგიური ასპექტების დასადგენად, აუცილებელია ორგანიზაციული ცვლილებების შინაარსისა და ძირითადი ტიპების დადგენა.

თუ განვიხილავთ ცვლილებებს მათი ფოკუსის თვალსაზრისით, მაშინ ცალკე უნდა ვისაუბროთ ეკონომიკური სისტემების განვითარებასა და დეგრადაციაზე.

ორგანიზაციული განვითარება - მენეჯმენტის საქმიანობა, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის ძირითადი ასპექტების შეცვლას, რომლის მიზანია მისი ეფექტურობის გაზრდა.

კონსულტაციისა და ტრენინგის როლი ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელებაში

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას მიზანშეწონილია გამოიყენოთ გარე კონსულტანტების მომსახურებები. ყველა საკონსულტაციო კომპანიას არა აქვს საშუალება უზრუნველყოს ეფექტური დახმარება კომპანიის გადამზადების პერსონალში, რომელიც ახორციელებს ორგანიზაციულ

ცვლილებებს. ამასთან დაკავშირებით, პერსონალის მართვის სამსახურმა, ტრენინგის საჭიროების შეფასების საფუძველზე, უნდა გააკეთოს არჩევანი ერთი ან მეტი სასწავლო კომპანიისთვის. იმისათვის, რომ შეასრულოს რეფორმების განხორციელების ერთიანი მიდგომა, სასურველია, რომ პროექტს თანმდევი საკონსულტაციო კომპანია სრულად იყოს ჩართული პერსონალის მომზადებაში. სასწავლო კომპანიის არჩევისას ყურადღება უნდა მიაქციოთ ტრენერების გამოცდილებას ორგანიზაციებში, რომლებმაც განახორციელეს ასეთი ცვლილებები.

კონსულტაცია არის სოფლის მეურნეობის მენეჯმენტის სპეციალისტების მხრიდან პროფესიონალური დახმარება, სხვადასხვა ორგანიზაციების მენეჯერებისა და მენეჯერული პერსონალის მიერ მათი ფუნქციონირებისა და განვითარების პრობლემების ანალიზისა და გადაჭრის საქმეში, რომელიც ხორციელდება რჩევების, რეკომენდაციებისა და გადაწყვეტილებების ფორმით, რომელიც ერთობლივად შეიმუშავა კლიენტმა.

არსებითად, კონსულტაცია ეხება იმას, რაც ჩვენს ქვეყანაში ადრე გამოყენებული იყო "მეცნიერების დანერგვა წარმოებაში". ამასთან, კონსულტაცია არის საბაზრო ეკონომიკის კონცეფცია, შემდეგ კი იგი ყოფილ სსრკ-ში კვლევითი და განვითარების საქმიანობისგან განსხვავდება იმით, რომ საბაზრო ეკონომიკა განსხვავდება ცენტრალურად დაგეგმილი. კონსულტაცია ტარდება კომერციული საფუძველზე საკონსულტაციო მომსახურების დამოუკიდებელი მწარმოებლების მიერ კონკურენტულ გარემოში. ეს დიდ მოთხოვნებს უყენებს ამგვარი მომსახურების ხარისხსა და ეფექტურობას და იწვევს მათ ყურადღებას კლიენტის ინტერესებზე.

ქვეყნებში, რომლებსაც აქვთ საბაზრო ეკონომიკა, პროფესიონალების მოწვევა პრესტიჟული ჩვენებაა იმისა, რომ კომპანიას აქვს საკმარისი ბიზნეს კულტურა, რომ გამოიყენოს ბაზარზე დაფუძნებული ინტელექტუალური კაპიტალი მენეჯმენტში. პასუხისმგებლობის გადაწყვეტის შემუშავებისას სპეციალისტის კონსულტანტების არარსებობა განიხილება იგივე, რაც

არქიტექტურის არარსებობა სამშენებლო პროექტის შემუშავებაში, ექიმის მკურნალობაში პაციენტის ან დიზაინერის მიერ ახალი მანქანის მოდელის შემუშავებაში.

გარე კონსულტანტების უპირატესობა ორგანიზაციის საკუთარ მენეჯერებთან შედარებით შემდეგია:

1) დამოუკიდებლობა, შეხედულებების მიუკერძოებლობა;

2) ფართო ჰორიზონტი, ვრცელი ინფორმაციის ფლობა მენეჯმენტისა და მენეჯმენტის სხვადასხვა სფეროში (მიმდინარე მენეჯმენტის პრობლემების უფრო მცირე ტვირთის გამო);

3) ფოკუსირება სხვა ორგანიზაციების (ძირითადად, გარე კონსულტანტების) გამოცდილების ფართო შესწავლაზე და გამოცდილების გადაცემაზე.

საკონსულტაციო მომსახურებები ყველაზე ხშირად ხორციელდება საკონსულტაციო პროექტების სახით და არა ზეპირ, ერთჯერადი რჩევის სახით. ისინი მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

1) დიაგნოზი (პრობლემების იდენტიფიცირება);

2) გადაწყვეტილებების შემუშავება;

3) გადაწყვეტილებების განხორციელება.

ასეთი პროექტის განხორციელება შეიძლება რამდენიმე დღედან რამდენიმე თვემდე გაგრძელდეს. ზოგჯერ მომხმარებლებთან კონტაქტები შეიძლება გრძელვადიანი იყოს.

მეთოდების თვალსაზრისით, შესაძლებელია კონსულტაციის შემდეგი ტიპები: **ექსპერტი, პროცესი და საგანმანათლებლო.**

საექსპერტო რჩევა კონსულტანტი დამოუკიდებლად ახორციელებს დიაგნოზირებას, გადაწყვეტილებების შემუშავებას და რეკომენდაციებს მათი განხორციელებისთვის. კლიენტის როლი შემცირდება, ძირითადად, კონსულტანტს ინფორმაციის მიწოდებასა და შედეგების შესაფასებლად.

პროცესის კონსულტაცია პროექტის ყველა ეტაპზე კონსულტანტები აქტიურად ურთიერთობენ კლიენტთან, ხელს უწყობენ მას კონსულტანტების

დახმარებით გამოთქვან საკუთარი იდეები, აზრები, წინადადებები, ჩაატარონ პრობლემების ანალიზი და გამოსავალი. ამავე დროს, კონსულტანტების როლი ძირითადად მოიცავს ამ საგარეო და შინაგანი იდეების შთანთქმას (შეგროვებას), კლიენტთან მუშაობის პროცესში მიღებულ გადაწყვეტილებებს შეფასებისას და მათ რეკომენდაციების სისტემაში მოყვანაში.

ტრენინგის კონსულტაცია კონსულტანტი არა მხოლოდ აგროვებს იდეებს, აანალიზებს გადაწყვეტილებებს, არამედ აძლევს გზას მათი გარეგნობისთვის, რაც უზრუნველყოფს კლიენტს შესაბამისი თეორიული და პრაქტიკული ინფორმაციის მიწოდებას ლექციების, სემინარების, სახელმძღვანელოების და ა.შ.

უმჯობესია კონსულტაციის პრეზენტაცია დავიწყოთ ერთი დასავლელი ექსპერტის განცხადებით, რომელიც გამოთქვამს საკითხის არსს: "ბევრი ბიზნესის მფლობელი შეცდომით თვლის, რომ კონსულტანტი არის ადამიანი, რომელსაც აქვს ყველა სწორი პასუხი. სინამდვილეში, პირიქითაა. კარგი კონსულტანტია ის ადამიანი, ვინც სვამს სწორ კითხვებს. " კონსულტირების ყველა განმარტებით, ეს არის ტექნოლოგიურად ყველაზე თანამედროვე, რაც ხაზს უსვამს ყველა მნიშვნელოვან აქცენტს. მართლაც, კონსულტანტმა, სამსახურთან დაკავშირებით, გაცილებით ნაკლებად იცის მენეჯერის შესახებ საწარმოსა და მისი პრობლემების შესახებ (აქ საერთო არგუმენტია: "როგორ შეიძლება ადამიანი მოვიდეს და რჩევას გამოთქვამს რაიმე სასარგებლო?"). დიაგნოზის დასრულების შემდეგ, კონსულტანტმა გაცილებით მეტი იცის, და მრავალ სიტუაციაში ეს ცოდნა სხვა გზით შეძლება უბრალოდ შეუძლებელია. ანალოგიურად, ექიმი, პაციენტის მიერ ჩატარებული ანალიზების შემოწმებისას, მიდის გარკვეულ დასკვნამდე, რომელიც პაციენტს არ გაუკეთებდა, თუკი მას ჰქონდა მთელი სამედიცინო აღჭურვილობა.

კონსულტანტის არსენალი მოიცავს დოკუმენტაციის შესწავლას, მათ შორის დაკვირვებას, ბიზნეს თამაშებს, კვლევებს, ტესტირებას, ექსპერიმენტს. მაგრამ ყველაზე ეფექტური და გავრცელებული კვლევის მეთოდი არის ცალკეული სიღრმისეული ინტერვიუ საწარმოს მთავარ თანამშრომლებთან, მენეჯერებთან და აღმასრულებელთან, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან. დამოუკიდებელი

პოზიცია მას საშუალებას აძლევს შეიძინოს ექსკლუზიური ინფორმაცია: იგი არ ასრულებს ლობირებას ცალკეული ჯგუფების ინტერესებისთვის, იგი არ არის დაინტერესებული იერარქიაში მისი მომავალი პოზიციით, იგი არ არის ვალდებული გადასცეს მოპასუხეთა „უყურადღებო" განცხადებები. ეს შესანიშნავად ესმის იმ რესპონდენტებმა, რომლებმაც, თავის მხრივ, ისარგებლონ მწვავე პრობლემების გამოძახებით, ნაწილობრივ მათი გადაჭრის იმ იმედით, ნაწილობრივ იმიტომ, რომ ვიღაც მათ საბოლოოდ უსმენს. საწარმოს ხელმძღვანელს არ აქვს შანსი, რომ იგივე რამ მოისმინოს გრუნტის მუშაკისგან: მათ შორის არის სტატუსის სიმძიმე და დაქვემდებარების კედელი. მომხმარებლები და მომწოდებლები ასევე მზად არიან გაზიარონ ინფორმაცია, მათი პრობლემების მოგვარების იმედიც აქვთ და / ან გულწრფელად სურთ დახმარების გაწევა. კონკურენტებსაც კი შეუძლიათ ზოგჯერ ინფორმაცია მიიღონ სპეციალური ხრიკების გარეშე, თუ ისინი მიიჩნევენ კომპანიას პოტენციურ მყიდველად ან მომწოდებლად.

საერთო სურათს ადგენს კონსულტანტი, მიღებული გამოცდილების და აღქმისა და დამუშავების შედეგად მიღებული მთელი ინფორმაციის საფუძველზე, წინა გამოცდილებისა და ცოდნის საფუძველზე. ეს სურათი ყოველთვის სუბიექტურია (სიტუაცია ვერასოდეს ვერ შეძლებს ვინმეს მიერ ბოლომდე ობიექტურად შეფასდეს), ამიტომ კონსულტაციის ხარისხი უფრო მეტად განისაზღვრება კონკრეტული სპეციალისტის პროფესიონალიზმითა და პირადი დამსახურებით, ვიდრე კომპანიის მიერ მისი კუთვნილებით. რაც შეეხება ლიდერს, ის იღებს ინფორმაციას იმ ფორმით, რომლის საშუალებითაც შეიძლება მისთვის სასარგებლო იყოს და ის თანხა, რაც მას ნამდვილად სჭირდება. ამერიკელი ბიზნესმენის მაკ-კორაკის სიტყვებით: "კარგი კონსულტანტები დამოუკიდებლები არიან. ისინი იტყვიან იმას, რაც უნდა იცოდეთ და არა ის, რისი მოსმენაც გსურთ.

ზოგადად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კონსულტაციის წარმატებით გამოყენება მენეჯმენტის ყველა პრობლემას აგვარებს სიტუაციის დიაგნოზირების

თვალსაზრისით (თუ იგი მოახერხებს სურვილის გადალახვას "თავი ჩაიდოს ქვიშაში" და იზოლირებულ იქნას გარკვეული არასასიამოვნო ფაქტებისგან), ასევე პრობლემების მნიშვნელოვანი ნაწილი ცვლილებების დაგეგმვასა და განხორციელებაში.

ამასთან, ამ ტექნოლოგიისთვის არსებობს შეზღუდვები, რომლებიც, ძირითადად, გამოწვეულია საწარმოს შიდა მდგომარეობით.

პირველი, პროფესიონალური მომსახურება ძვირია. კარგი კონსულტანტი მოითხოვს კარგ გადახდას. გრძელვადიან პერსპექტივაში კონსულტანტის მოწვევის ერთადერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი არის ეკონომიკური ეფექტი, რომელიც მენეჯერმა უნდა შეაფასოს იმავე ინტუიციის მოთხოვნისთანავე.

მეორეც, კონსულტანტს შეუძლია დაეხმაროს სხვადასხვა ფირმებს სხვადასხვა ხარისხით. ლიდერებს ნაკლებად აქვთ დამოუკიდებელი ცვლილებების უნარი, ნაკლებად აქვთ მიდრეკილება მიიღონ პროფესიული დახმარება. ზოგი, კონსულტანტის მოწვევით, დეტალურად აღწერს მის სამუშაოს აღწერილობებს, რის შედეგადაც პროფესიონალებს ასახელებენ. სხვები (ძირითადად, ავტორიტარული მფლობელები, რომლებიც "იბრძვიან" თანამშრომლებთან) ეწვევიან კონსულტანტს, როგორც გარემოცვის ნაწილს და არ იღებენ ინფორმაციას იმის გამო, რომ მათ ეს არ ჭირდებათ. სხვები მზად არიან მიიღონ გარედან მიღებული რჩევები, როგორც საკუთარი გადაწყვეტილებების გამართლება.

მესამე, გამოცდილების გარეშე კარგი კონსულტანტის არჩევა რთულია. ჯერ კიდევ დიდი სახელები არ არის რუსეთში, გაცილებით ადვილია შემთხვევითი კომპანიისკენ მიბრუნება და კონვეიერის წარმოების პროდუქტის მიღება, ვიდრე "ნაწარმის ნაწარმის" პოვნა და სასურველი შედეგის მიღწევა.

გადაწყვეტილების მიღება (უნდა მიიღოს თუ არა კონსულტაცია ან არა) შეიძლება გამარტივდეს იმ წონით, თუ რამდენად იცის მენეჯერმა არსებული კითხვების პასუხები თავისი კომპანიის მუშაობის შესახებ. თუ იგი დარწმუნებულია, რომ მან ყველაფერი იცის, არცერთი კონსულტანტი არ გამოიწვევს მას შეცდომისგან. თუ

ნაწილობრივ იცით, მაშინ შეგიძლიათ შეაფასოთ რესურსები და სარგებელი, გააანალიზოთ მიდგომები, შეხვდეთ ხალხს. საბოლოო გადაწყვეტილება „დიახ“ უნდა იქნას მიღებული მინიმუმ ორ კონსულტანტთან შეხვედრის შემდეგ.

მენეჯმენტის მეთოდების შეცვლა: ორგანიზაციული ასპექტი

დიზაინის ცვლილების მართვის ტექნიკა

სწრაფად ცვალებადი, მღელვარე გარემოში თანამედროვე ორგანიზაციები იძულებულნი არიან მუდმივად გარდაქმნან. ყველაზე ხშირად, ეს ცვლილებები რეაქტიურად ხორციელდება, რაც ხშირად იწვევს კონკურენტული უპირატესობების დაკარგვას, ზოგჯერ კი ორგანიზაციების სიკვდილამდე. ცვლილებების პროაქტიული (პროაქტიული) განხორციელება მოითხოვს ამ პროცესის ძირითადი კანონების ცოდნას, ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის წყაროებს და მათი დაძლევის მეთოდებს.

პროექტის მენეჯმენტი - ზომების საგულდაგულოდ დაგეგმილი და ორგანიზებული სისტემა, რომელიც მიმართულია კონკრეტული პრობლემის გადასაჭრელად (მაგალითად, სახლის აშენება ან ახალი კომპიუტერული სისტემის შექმნა). ნებისმიერი პროექტის მენეჯმენტი გულისხმობს საპროექტო გეგმის შემუშავებას მიზნების სავალდებულო განსაზღვრებით და ამ მიზნების მიღწევის აღწერით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროექტის შემქმნელმა წინასწარ უნდა გადაწყვიტოს, თუ როგორ, რა დროს და რა ფინანსური, ადამიანური და სხვა რესურსების მონაწილეობით, პროექტის მიზნების მისაღწევად. ეს ნიშნავს, რომ გეგმასთან ერთად, მას უნდა შექმნას ზომების სისტემა, რომ უზრუნველყოს მისი შესრულების კონტროლი. პროექტის განხორციელებისას, მნიშვნელოვანია, რომ არ მოხდეს გრაფიკის "გამოსვლა" კრიტიკულ გზაზე მოთავსებული სამუშაოს სფეროებში და არ დააკავშიროთ გეგმის ყველაზე პრობლემური ნაწილები, რომელზეც დამოკიდებულია მთლიანად პროექტის დროული შესრულება. სხვა

სიტყვებით რომ ვთქვათ, გეგმა უნდა განხორციელდეს ისე, როგორც დაგეგმილი იყო.

პროექტის ძირითადი ეტაპებია: პროექტის ძირითადი მიზანშეწონილობის შესწავლა, დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება და რესურსების უზრუნველყოფა.

სამწუხაროდ, საწარმოთა უმეტესობას არ გააჩნია საკმარისი რესურსი და კვალიფიციური პერსონალი, რომ უზრუნველყონ პროექტის ეფექტური მენეჯმენტი რეინინგის სფეროში. გარდა ამისა, რეინგენერაცია ნამდვილად არის ცვლილებების შედგენის, ”რთული” მეთოდი, რომლის მიზანია ორგანიზაციის ბიზნესის პროცესების შეცვლა, ფუნქციური საზღვრების დაშლა. ნებისმიერი რთული მეთოდის მსგავსად, ის ასოცირდება ცვლილებებისადმი ძლიერი წინააღმდეგობის გაწევასთან. და არა ყველა საწარმოს შეუძლია მასზე წასვლა. გარდა ამისა, ყველა თანამედროვე დასავლური კვლევა ვარაუდობს, რომ სუფთა დიზაინის მართვის მეთოდები არ არის შესაფერისი ცვლილებების მართვისთვის, ისინი არ ითვალისწინებენ მიზნების ცვლილებას, რადგან პროექტები ხორციელდება და წინააღმდეგობის გადალახვა ხდება - ამის შედეგია ვადების შეუსრულებლობა, ბიუჯეტის გადაჭარბება, პროექტის გუნდების დემონტაჟი)

კიდევ ერთი სირთულე, უცნაურად საკმარისი, არის რეინჯინირების კონცეფციის მზარდი პოპულარობა. სისტემატური მიდგომა ხშირად განახლების პროცესში შეიცვლება უიმედოდ მოძველებული კორპუსის "ფასადის" შესაქმნელად. შედეგად, მენეჯერები აქტიურად იყენებენ მოდურ ტერმინოლოგიას, რომელიც ამოღებულია კონცეფციის კონტექსტიდან, მაგრამ იღებენ გადაწყვეტილებებს ”ნაგვის საყრდენის” პრინციპის საფუძველზე. მოკლედ, ამ მიდგომის არსი შემდეგია. შესრულების გაუმჯობესების აუცილებლობის წინაშე, მენეჯერი ეძებს "სახლის" რეცეპტებსა და სახსრებს მათგან, ვინც კარგად იმუშავა ახლო წარსულში, მაგრამ, რომელიც, მისი აზრით, დაუფასებლად იქნა დავიწყებული ან ნაგვის კალათაში გაგზავნა (ზოგიერთი უმაღლესი თანამდებობის პირის მიერ). შემდეგი, მენეჯერი ამ დროულად გამოცდილი წამლების რაოდენობიდან ირჩევს ყველაზე მიმზიდველს,

ეფექტურად წარუდგენს მათ ხელისუფლებას და ხსნის ახალი გაუმჯობესების პროექტს ... არ არის საჭირო იმის ახსნა, რომ ასეთი "უწყვეტი გაუმჯობესება" ადრე თუ გვიან ჩნდება იმავე ადგილას, საიდანაც ისინი მოვიდნენ.

ორგანიზაციის გაუმჯობესების ყველაზე ეფექტური გზაა არსებული არსებული რესურსების, სტრატეგიების, სამუშაო პროცესების, ტექნოლოგიების, ორგანიზაციული სტრუქტურების, პერსონალის მომზადების სისტემების ჰარმონიზაცია და ა.შ., რათა მან შეძლოს ისეთი პროდუქციის ან მომსახურების შექმნა, რომელიც აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოლოდინს.

ორგანიზაციის პროცესის კონტროლის ენაზე, ამ ყურადღების ცენტრშია მითითებული ცნობილი ტერმინი - ”კონცენტრირება მომხმარებელზე”. ორგანიზაციის სამუშაო პროცესები, იმავე ტერმინოლოგიის თანახმად, არის ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციებისა და პროცედურების ერთობლიობაში, რომლებიც შესრულებულია გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, რაც იწვევს გარკვეული შედეგების მიღწევას.

პროექტები, საქმიანობის მენეჯმენტის პროცესის მიდგომის თვალსაზრისით, ისეთივე სრულყოფილი პროცესია, როგორც სხვა პროცესები. ეს ყველაზე ხშირად ხსნის პროექტის „ბუნებრივ უარყოფას“, როდესაც მისი განხორციელება ფუნქციურად ორიენტირებულ ორგანიზაციაში ცდილობთ. უმეტეს შემთხვევაში, მცირე საწარმოები იძულებულნი არიან მოზიდული იყვნენ სპეციალისტების გარეთ პროექტის მენეჯმენტის გუნდში, ხოლო ამგვარი საწარმოების შეზღუდული რესურსი საშუალებას აძლევს მათ განახორციელონ