

ანა ბოლქვაძე,
ასოც. პროფესორი

რეზიუმე

ავტორის მიერ სტატიაში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ახალი ტიპის მოდელირებისა და განვითარების, ფორმირების აუცილებლობა. ყურადღება გამახვილებულია იმ გავლენაზე, რომელსაც ბიზნესი და კონკრეტული ორგანიზაცია საზოგადოებაზე ახდენს. სტატიაში წამოწეული საკითხები ნათელს ხდის, თუ როგორ შეუძლია მენეჯმენტს ფირმის ეფექტიანობის ამაღლებისა და საგრძნობი ნიშნის უზრუნველყოფა ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის გზით, იმისათვის რათა შეიქმნას მდგრადი განვითარების ხელშემწყობი პირობები საქართველოში.

Резюме

В статье автор рассматривает необходимость формирования, моделирования и развития нового типа управления человеческими ресурсами. Внимание заострено на том влиянии, которое оказывает бизнес и конкретная организация на общество. Выдвинутые в статье вопросы показывают, как путем совершенствования бизнес-процессов менеджмент может обеспечить повышение эффективности фирмы, для создания условий устойчивого развития в Грузии.

* * * * *

რეინჟინერინგზე საუბრისას ძირითადი ცნება, რომელიც იკვეთება — ბიზნეს-პროცესებია, რომელთა სრულყოფა უდიდესი რეზერვია საწარმოს მოქმედების ეფექტიანობის ზრდისათვის. შესაბამისად, ძალზე მნიშვნელოვანია ბიზნეს-პროცესების გააზრება, რაც, მენეჯერისაგან არასტანდარტულ მიდგომასა და მოქმედებას მოითხოვს. ბიზნეს-ინჟინერინგში ძირითადი საყრდენი პროცესული მიდგომაა, სადაც მართვის ობიექტი, საწარმოში მიმდინარე პროცესებია. რეინჟინერინგი, როგორც ბიზნეს-ინჟინერინგის ნაწილი, გარდაქმნის ტექნიკაა. იგი იმდენად არატრადიციული იყო, რომ დიდხანს ვერ გახდა მასობრივი გამოყენების ინსტრუმენტი, დასავლეთშიც კი.

ერთი მხრივ, პროცესული მიდგომა მაშინ ჩაისახა, როდესაც, ადამიანებისთვის ნათელი გახდა, რომ შრომატევადი და რთული სამუშაოს შესრულება მართო შეუძლებელია, ხოლო ნებისმიერი ერთობლივი სამუშაო შეთანხმებულ ქმედებებს მოითხოვს. მაგალითად, ფერმერის მიზანი იყო საკვებ პროდუქტებზე არსებული მოთხოვნის დაკმაყოფილება, რაც შე-

საბამისი საწარმოო პროცესის ორგანიზების მეშვეობით უნდა გენხორციელებულიყო. დროთა განმავლობაში, ფერმერის ქმედებები პროცესზე ორიენტირებული ხდებოდა. დაქირავებული მუშაკები არ იყოფოდნენ “მხენელებად” და “მთესველებად”. ისინი სამუშაოს მთლიანი პროცესის შესაბამისად გეგმავდნენ. მეორე მხრივ, საწარმოს ზრდასთან ერთად გაჩნდა მისი სტრუქტურირების საჭიროება, შეიქმნა განყოფილებები, გაჩნდა თანამშრომლების შენარჩუნების პრაქტიკა. სამუშაოს გართულებასთან ერთად, ხდებოდა თითოეული მუშაკის განაფვა ერთი მიმართულებით. ლოგიკური გახდა ერთი სპეციალიზაციის თანამშრომლების გაერთიანება განყოფილებაში. ამგვარი განყოფილებები ყველა ტიპის ორგანიზაციაში გავრცელდა — კომერციულში, საზოგადოებრივში და ა.შ.”

პროცესული მიდგომის დანერგვასთან ერთად ხდებოდა ფუნქციურის მიდგომის უკანა პლანზე გადასვლა.

თუმცა, საგულისხმოა, რომ მსგავსი საკმეიანობის თანამშრომელთა ერთ განყოფილებაში გაერთიანებას გარკვეული უპირატესობები ახასიათებს:

- პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებისა და წვრთნის უკეთესი პირობები;
- დანახარჯების კლება, რაც ფუნქციების ცენტრალიზაციამ მოიტანა;
- შრომის უსაფრთხოება, რადგან თითოეული მუშაკი უკეთ იცნობს თავის სამუშაო ადგილსა და საქმეს;

- ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების და მისი სქემატური ასახვის ნაკლები სირთულე.

დღეს, ბევრი თანხმდება იმაზე, რომ თანამედროვე კომპანია არ არის მხოლოდ სპეციალიზებული განყოფილებების ერთობლიობა. მისი საკმეიანობა, ამავდროულად, პროცესების რეალიზებას ემსახურება. მოცემულ შემთხვევაში, გასათვალისწინებელია ის წინააღმდეგობრივი მომენტები, რომელიც ამგვარ სტრუქტურას ახასიათებს.

წინააღმდეგობა იმაში მდგომარეობდა, რომ ადამიანები განყოფილებებში იყვნენ განთავსებული, ხოლო ეს განყოფილებები შემოსაზღვრულია და არა მხოლოდ სქემაში (ჩაკეტილი/შემოფარგლული), არამედ რეალობაშიც. ადამიანები ერთი და იგივე საზღვრებში უნდა დარჩნენ, რადგან ეს არის მათი პასუხისმგებლობის სივრცე. ისინი მხოლოდ თავისი განყოფილების ჩარჩოში უნდა მოქმედებდნენ, მხოლოდ გარკვეულ ამოცანებს ასრულებდნენ და ამის გამო მათი არეალი შეზღუდულია. მეორე მხრივ, თითოეული განყოფილება საკუთარი გავლენის სფეროსა და ფულებამოსილების გაფართოებას ცდილობს. ამასთანავე, მისთვის მნიშვნელოვანია საკუთარი

მაჩვენებლების ოპტიმიზაცია. ადგილი აქვს მიზნებისა და მოქმედების დაპირისპირებას, რაც საგრძნობლად აისახება მაჩვენებლებზე. მუშაობის შედეგი საბოლოო ჯამში არ აღემატება განყოფილებების მაჩვენებლების ჯამს.

სხვადასხვა პრობლემური შემთხვევების ანალიზმა აჩვენა, რომ საჭიროა ცვლილებების განხორციელება და დღეს, საწარმო განიხილება არა მხოლოდ როგორც განყოფილებების, არამედ როგორც ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობა. საამისოდ არსებობს არგუმენტები:

- ყოველ პროცესს ჰყავს თავისი მომხმარებელი და იგი ხელს უწყობს მის დაკმაყოფილებას;
- ღირებულებათა შექმნა საბოლოო პროდუქტთანაა კავშირში და პროცესებზეა დამოკიდებული;
- კონკრეტული პროცესის საზღვრების, ასევე მომწოდებლისა და მომხმარებლის დადგენა ურთიერთდამოკიდებულებას აუქმავს და მოთხოვნის უკეთ გაგების, მისი დაკმაყოფილების წინაპირობასაც ქმნის;
- იმ შემთხვევაში, როდესაც მთლიანი პროცესი იმართება (რომელიც მრავალ განყოფილებაზე გაივლის) და არა ცალკეული განყოფილებები - მცირდება სუბოპტიმიზაციის რისკი;
- იმ შემთხვევაში, თუ ყოველ პროცესს საკუთარი ხელმძღვანელი ენიშნება, აღარ ხდება პასუხისმგებლობის დაქუცმაცება, რაც სპეციალიზებულ საწარმოშია გავრცელებული;
- პროცესების მართვა უკეთეს პირობებს ქმნის შესრულების დროისა და რესურსების კონტროლისათვის.

ანუ, ყველა პროცესს ჰყავს მომწოდებელი და მომხმარებელი და ამ ციკლის ყველა ელემენტი ურთიერთკავშირშია.

თუკი, კომპანიაში რაიმე სიახლის შემოტანაზეა საუბარი, ყველაფერი ადამიანებში სწორი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებით უნდა იწყებოდეს. ადამიანებს აქვთ საკუთარი ცოდნა და გამოცდილება, დამოკიდებულება და ხედვა, რომელიც ამ გამოცდილებას ემყარება. ეს ელემენტები საკმაოდ მყარია. ხოლო გამყარებული შეხედულებების შეცვლა ძალზე ძნელია. ცვლილებები ადამიანის მიერ უსიამოვნოდ განიცდება და მის უნდობლობასაც იწვევს. ახლის აღქმასა და გაგებას გარკვეული დრო და ძალისხმევა სჭირდება. ასეთი რამის განხორციელება მხოლოდ ისეთ მენეჯერებს შეუძლიათ, რომელნიც მუდმივად ახლის ძიებაში არიან, ვისთვისაც ცვლილება - გამოწვევაა, რომელიც განვითარებისა და წინსვლის საწინდარი უნდა გახდეს.

რაში მიდგომარეობს პროცესული მიდგომის სიახლე და არსი? ფუნქციური მიდგომა ბოლო დრომდე არსებობდა ბიზნესში და ორგანიზაციას, გარკვეულ მექანიზმად მიიჩნევდა, რომელიც ფუნქციათა ნაკრებისაგან შედგება. მიიჩნევდა, რომ ეს ფუნქციები გადანაწილებულია ქვეგანყოფილებებში, სადაც მათ საწარმოს მუშაკები ასრულებენ სპეციალიზაციის მიხედვით. ფუნქციები და მათი შესრულება წარ-

მოების გართულებასთან ერთად და შესაბამისად, სულ უფრო მეტ ოპერაციად იყოფოდა. ასრულებდნენ რა თავის ვიწრო სპეციფიურ ამოცანებს, მუშაკები ვერ ხედავდნენ შრომის საბოლოო შედეგს და ვერ აღიქვამდნენ საკუთარ ადგილს მთლიან ჯაჭვში. მსგავსი სისტემა აიძულებდა პერსონალს, კარგად შეესრულებინა თავისი ფუნქცია, მაგრამ საბოლოო შედეგის ხედვა და მასზე ორიენტაცია არ არსებობდა. ბიზნესის წარმატების საზომი კი, სწორედ რომ მიღწეული შედეგია. ამასთანავე, თანამედროვე მენარმე კარგად აცნობიერებს, რომ უმეტეს შემთხვევაში, ქმედებების ჯაჭვი ერთი ქვეგანყოფილებით ვერ შემოიფარგლება. სამსახურები ურთიერთქმედებენ და პროდუქტს ეტაპობრივად ერთმანეთს გადასცემენ. იგი ხედავს, რომ ხშირად, ურთიერთქმედება მეტ დროს იკავებს, ვიდრე უშუალოდ კონკრეტული საქმე, რადგან მუშაკები ვერ აცნობიერებენ პრობლემას, ან არ არიან დაინტერესებული თანამშრომლობით მომიჯნავე ქვეგანყოფილებებთან. ამგვარ უთანხმოებაში, საერთო ინტერესები განზე რჩება. აგრეთვე, ხშირია ინტერესთა კონფლიქტიც, კიდევ ერთი პრობლემა, რომელსაც შრომის ფუნქციური ორგანიზაციის ბუნება ბადებს. სწორედ, ასეთ დასკვნამდე მივიდნენ ექსპერტები, როდესაც ფუნქციური მიდგომარეობის ნაკლოვანებებს იხილავდნენ. მათი აზრით, ყურადღება უნდა გამახვილდეს საწარმოში მიმდინარე პროცესებზე, რადგან ისინი ამთლიანებენ ყველა ქვეგანყოფილებას და საბოლოო შედეგზე არიან ორიენტირებული. საჭიროა ისეთი მართვის პროცესის შენება, როგორიც საწარმოს სჭირდება. პროცესული მიდგომის თვალთახედვით, ორგანიზაცია განიხილება, როგორც პროცესების ნაკრები (ფუნქციური მიდგომით — ფუნქციების ნაკრები), ხოლო საწარმოს მართვა - პროცესების მართვად იქცევა. ამასთან ყოველ პროცესს აქვს თავისი მიზანი, რომლის შესრულებაც მისი ეფექტიანობის კრიტერიუმიცაა.

პროცესულმა მიდგომამ პოზიციები გაიმყარა და ბევრმა ჩათვალა, რომ მართვის უნივერსალური ინსტრუმენტს მიაგნო. მეორე მხრივ, არსებობს მოსაზრებები, რომლებიც ფუნქციურ და პროცესულ მიდგომებს აპირისპირებენ, მათ ურთიერთგამომრიცხავად თვლიან. ისინი თვლიან, რომ “ფუნქციები უნდა დავივინყოთ! ვიმუშაოთ მხოლოდ პროცესებით!” მაგრამ ორგანიზაციის ბუნება არ შეცვლილა, ყველაფერი ისევ იქ არის, ეს ჩვენ შევძელით მოვლენების და ელემენტების სხვაგვარად დანახვა. ორგანიზაცია ისევ ის მექანიზმია, რომელიც გარკვეული ფუნქციების ერთობლიობას ასრულებს, რასაც მიმდინარე პროცესები უდევს საფუძვლად. შესაბამისად, რომელიმე მიდგომის უგულვებელყოფა არ გვჭირდება. ეს ორი ხედვა უფრო ურთიერთშემავსებელია, ვიდრე გამომრიცხავი.

გარდა ამისა, ფუნქციური მიდგომაზე უარის თქმა “ფუნქციის” იგნორირებისაკენ გვიბიძგებს, შესაბამისად, რჩება მხოლოდ პროცესული სტრუქტურა. რა ჩაითვლება ასეთი სტრუქტურის ორგანიზაციულ

ერთეულად და როგორ გავანაწილოთ თანამშრომლები, რომლებიც ამ პროცესებში მონაწილეობენ? გამოდის რომ, სპეციალისტების განაწილება განხორციელდება პროცესისადმი მათი კუთვნილების მიხედვით. მაგრამ საწარმოში როგორც წესი, ყოველი თანამშრომელი მრავალფუნქციურია. მაგალითად, მესაწყობე იღებს და ჩამოტვირთავს საქონელს, ანუ მონაწილეობს ლოჯისტიკის პროცესში — შესყიდვის და გაყიდვის, ამავე დროს აწარმოებს აღრიცხვას. ამ შემთხვევაში მის საქმიანობასთან დაკავშირებით “იკვეთება” ორი პროცესი. პროცესული მიდგომის ლოგიკა მოითხოვს ორ თანამშრომელს — ერთი ლოჯისტიკის პროცესისათვის, ხოლო მეორე — აღრიცხვისათვის. მუშაკების რაოდენობა იზრდება, რაც წინააღმდეგობაშია ეფექტიანობის ამალგების ამოცანასთან.

ბიზნეს-ინჟინირინგი, როგორც მიდგომა ზრუნავს ამგვარი პრობლემების დაბალანსებასა და გადაჭრაზე. ფუნქცია და ორგანიზაციის სტრუქტურა “არსად ქრებიან”, თანამშრომლები პროფესიული სპეციალიზაციის პრინციპით არიან დაჯგუფებული. ისინი მონაწილეობენ სხვადასხვა პროცესებში და ამიტომ, ყოველ პროცესში განისაზღვრება პერსონალის მიერ შესრულებული როლები. ხოლო ის, თუ რამდენ როლს შეითავსებს ესა თუ ის თანამშრომელი — ორგანიზაციის რესურსების რაციონალური გამოყენების საკითხია. ხდება ფუნქციური და პროცესული მიდგომების შეხამება ორგანიზაციის მართვაში და “ოქროს შუალედის” მონახვა. საწარმოს ფუნქციური სტრუქტურა განსაზღვრავს იმას, თუ “რა ვაკეთოთ”, ხოლო პროცესული — “როგორ ვაკეთოთ”. ეს არის მართვის ორი განუყოფელი მხარე. თუკი, მენეჯერი ან ფირმის ხელმძღვანელი შეძლებს, რომ ასე შეხედოს ორგანიზაციას, მაშინ ბიზნეს-ინჟინირინგი მისთვის მართვის სასარგებლო და ეფექტიან ინსტრუმენტად იქცევა.

ბიზნეს-პროცესი — ეს არის ლიგიკურად დაკავშირებული ქმედებების ერთობლიობა, რომელიც დანახარჯის რეზულტატად ტრანსფორმირებას უზრუნველყოფს.

ბიზნეს-პროცესების აღსაწერად სპეციალური ენა გამოიყენება, რომელიც არსებული პროცესების აღწერის საშუალებას გვაძლევს ისე, “როგორც ეს არის” და აგრეთვე, მომავლის მოდელების შექმნისაც. მოდელი მოიცავს ყველა შემადგენელი პროცესის აღწერას — ფუნქციების, რესურსების, მონაწილეების, მიზნების, ინფორმაციის, შედეგების, მოვლენების, მოქმედების მიმართულების და თანმიმდევრობის. ამგვარად, ხდება რეალობის ასახვა, და/ან წარმოდგენა მომავალში. პროცესის ყველა მონაწილე თავის ფუნქციურ მოვალეობას ასრულებს მოდელის შესატყვისად. ყველა თანამშრომელმა მკაფიოდ იცის თავისი ყველა ქმედება პროცესის ფარგლებში. აღწერას აქვს მრავალდონიანი სტრუქტურა. თავდაპირველად პროცესი მაკროდონეზე (საწარმოს დონე) აღიწერება, შემდეგ — უფრო დაბალ დონეზე, დეტალიზაციის მაღალი ხარისხით, რაც სისტემურობას

და სტრუქტურულ ურთიერთდამოკიდებულებას უზრუნველყოფს. ასეთი მოდელის შესაბამისად დალაგებული ქვედანაყოფების მოქმედება კოორდინირებულია და საერთო პროცესის კალაპოტში, საერთო შედეგისკენა მიმართული.

ბიზნეს-პროცესების ერთ-ერთი კლასიფიკაციის მიხედვით ისინი იყოფიან: პირველად და ხელშემწყობ (დამხმარე) პროცესებად.

ამგვარი პირობებში, გაადვილებულია კონკრეტული ქმედებების განსაზღვრა და განხორციელება კომპანიის ბიზნეს-პროცესების შესაბამისი სრულყოფისათვის. ამასთანავე, ყველა ეს პროცესი სოციალურ-ფსიქოლოგიური საფუძვლის შემცველია, ანუ ამგვარი ბიზნეს-პროცესების განხორციელება და მათი ეფექტიანობა დიდწილადაა დამოკიდებული მასში ჩართული ადამიანების კომპეტენტურობის დონისა და შესატყვისი ურთიერთქმედების განხორციელებაზე.

საუბარი იმაზე კი არ არის, საჭიროა სრულყოფა თუ არა, არამედ — რა მასშტაბითა და სიხშირით უნდა განხორციელდეს იგი. გამოცდილება აჩვენებს, რომ სრულყოფა და ცვლილებები პერმანენტულად უნდა იგეგმებოდეს და ხორციელდებოდეს. ასეთ პირობებში ჩნდება შემოქმედებითი მიდგომა, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს ცვლილებების მართვას, რომელიც ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა მენეჯერისათვის. ცვლილებები გარდაუვალია, განსაკუთრებით როდესაც რეინჟინირინგზეა საუბარი, რომელიც ძირეულ გარდაქმნებსა და განახლებას გულისხმობს. ბიზნესში მიმდინარე პროცესები, მუდმივად ცვალებადი გარემო და ის მოვლენები რომელიც ბიზნესში ვითარდება მთელ რიგ ცვლილებებთანაა დაკავშირებული. ამ ცვლილებების მართვაზეა დამოკიდებული პროცესების პოზიტიური განვითარება და შესაბამისად, წარმატებული შედეგის მიღწევა. ცვლილებების პროცესის დინამიკის ცოდნა ძალზე მნიშვნელოვანია. კვლევებმა აჩვენა, რომ ამ თვალსაზრისით არსებობს გარკვეული კანონზომიერება. თავდაპირველად, სტატუს-ქვო — ქაოსით იცვლება, რაც ადამიანებში დისკომფორტსა და იმედგაცრუებას, უკმაყოფილებასა და აგრესიას იწვევს. ამიტომ, რომ ისინი უნდობლობას იჩენენ და ეწინააღმდეგებიან ნებისმიერ სიახლესა და განსაკუთრებით - ცვლილებებს. ადამიანებში ჩნდება ე.წ. რეზისტენტულობა ცვლილების მიმართ, რომლის გადალახვა მენეჯერის საქმიანობის სერიოზული გამოწვევაა.

თუმცა, ეფექტიანი მენეჯმენტის პირობებში, ხდება სიტუაციის მონესრიგება და განვითარება.

ორგანიზაციის ცვლილება და განვითარება — კომპანიის საქმიანობის გაუმჯობესების სტრატეგიაა.

როდის დგება განსაკუთრებულად ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა? ეს ის ფაქტორებია, რომელიც უბიძგებს მენეჯმენტს ძირეული ცვლილებებისაკენ. ესენია: პროდუქციის ცუდი ხარისხი, დაბალი პროდუქტიულობა, დავალების ცუდი დაგეგმვა, კონფლიქტი ჯგუფებს შორის, სუსტი მორალი, ცუდი გუნდური მუშაობა, ლიდერობის შეუსაბამო

სტილი, პიროვნებათშორისი კონფლიქტი, ბუნდოვანი მიზნები, შეუსაბამო ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრატეგიის ცუდი რეგულირება. როგორ უნდა გავაუმჯობესოთ სიტუაცია:

- საწყისი წერტილი — არასასურველი სიტუაციის იდენტიფიცირება და მოქმედებათა დაგეგმვა ცვლილების განხორციელების მიმართულებით;
- ფოკუსირება ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებაზე — ტოტალური სისტემური ცვლილებები;
- მოქმედებაზე ორიენტაცია — რეზულტატის მიღწევა დაგეგმილი აქტივობებით;
- არ არსებობს უნიფიცირებული თეორია — არსებობს ბევრი მიდგომა და მხოლოდ პრაქტიკული მოდელები. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, თუ რა პირობები უნდა არსებობდეს ცვლილებების განსახორციელებლად.

კომპანიაში, სხვადასხვა დონეზე ჩნდება გარკვეული უკმაყოფილება, რაც სავსებით ბუნებრივია და ეს არის სიგნალი პრობლემისა, რომელიც ცვლილებებს მოითხოვს. ამასთანავე, კარგი მენეჯმენტი ცვლილებებისათვის მზაობას გულისხმობს, ანუ არსებობს გეგმა და სასურველი ალტერნატივების წვდომა. მნიშვნელოვანია, როგორც სარგებელის გათვლა, ასევე ცვლილების ფასის გათვალისწინებაც. და ამის შემდეგ ცვლილებები ხორციელდება, ან შესაძლოა, ვერ განხორციელდეს, იქიდან გამომდინარე, თუ რამდენად ეფექტიანად მოხდა ამ პროცესის მართვა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ, აბრალავა ა, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, “ინოვაცია”, თბილისი, 2007
2. ბარათაშვილი ე., დათაშვილი ე., ასათიანი თ., ბოლქვაძე ა., “ბიზნეს-ინჟინერინგი — პროცესული მიდგომა მართვაში, ფუნქციურის ნაცვლად”, სოციალური ეკონომიკა, 6(12), 2010
3. Андерсен Бьёрн, Бизнес процессы. Инструменты совершенствования, РИА «Стандарты и качество», Москва. 2003