

ორგანიზაციაში ცვლილებების მართვის პრინციპები და მეთოდები

ლუარა გვაჯაია
სტუ-ს ბიზნესტექნოლოგიების
ფაკულტეტის პროფესორი

რეზიუმე

სტატიაში ხაზგასმულია თანამედროვე ეტაპზე ნებისმიერი კომპანიის მართვაში ცვლილებების მუდმივად გატარების აუცილებლობაზე, რაც გამოდინარეობს მსოფლიოში მიმდინარე ინოვაციური გარდაქმნიდან, საზოგადოების კულტურული და სოციალური მობილობიდან. თუ კი ადრე პროგრესული საწარმოების უდავო ღირსებად ითვლებოდა მდგრადი ორგანიზაციული სტრუქტურა და პროცესები, დღეს ისინი შეიძლება ჩათვალოს ნაკლოვანებად, ვინაიდან მეტისმეტად ინერტული ორგანიზაცია არ იძლევა ბაზრის მოთხოვნათა ცვლილებებზე დროული რეაგირების საშუალებას.

განხილულია ცვლილებების მართვის პრინციპები და მათი რეალიზაციის მეთოდები მენეჯმენტში “პროცესული” და „სისტემური“ მიდგომების გამოყენებით. აქვე განხილულია ბიზნეს-ინჟინერინგი, როგორც კომპანიის მართვის ტექნოლოგია მისი ბიზნეს-მოდელის საფუძველზე.

საკვანძო სიტყვები: მართვა, ცვლილებები, მართვის პრინციპები, რეინჟინერინგი, ბიზნეს-ინჟინერინგი, პროცესული მოდელი, პროცესული მიდგომები, სისტემური მიდგომები, ბიზნეს-მოდელი, სტრატეგია, ტექნოლოგია, ინფორმაცია, მოდელირება.

THE PRINCIPLES AND TECHNIQUES OF IMPLEMENTATION OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

LuaraGvajaia - Professor of GTU

ABSTRACT

The article underlines a necessity of constant changes of management of any organization at the current stage. The reasons for this are innovational transformations of the world and a cultural or social mobility of a society. If in the past sustainable organizational design and processes were considered as a clear dignity of any progressive entrepreneurship, nowadays they may be regarded as disadvantages, because too inert organization has no opportunity to timely react to changes of market demands.

The article considers the principles and techniques of implementation of change management by means of “progressive” and “systemic” attitudes. It also considers a business engineering as a technology of company management on the basis of a business model.

Keywords: Management, Changes, Principles Of Management, Reengineering, Business Engineering, Processual Model, Processual Attitudes, Systemic Attitudes, Business Model, Strategy, Technology, Information, Simulation.

ძირითადი ტექსტი

როგორც ცნობილია, თანამედროვე ორგანიზაციის მართვის მთავარი მახასიათებელია ცვლილებები, განპირობებული პირველ რიგში გარემოს ცვლილებებით, რომელიც მეტისმეტად დინამიური გახდა. მაღალი ტექნოლოგიების წნეხი, საზოგადოების კულტურული და სოციალური მობილობა და ა.შ. აუცილებელს ხდის მართვის პროცესში ცვლილებების შეტანას. ადრე პროგრესული საწარმოების უდავო ღირსებად ითვლებოდა მდგრადი ორგანიზაციული სტრუქტურა და პროცესები, დღეს კი ასეთი ტიპის ორგანიზაცია ვერ უზრუნველყოფს ბაზრის მოთხოვნათა ცვლილებებზე დროულ რეაგირებას და კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების მიღწევას.

მეტისმეტად ნინასული კომპანიები თვითონ უკეთებენ პროვოცირებას ამ მობილობას, ნერგავენ რა მუდმივად ინოვაციებს. „ყველაზე წარმატებული სტრატეგიაა - შექმნა უპირატესობები, რომლის კოპირება შეუძლებელია“ - ასე აღნიშნავს ცნობილი მეცნიერი მარკუს ბაკინგემი. მეორე ასპექტი ამ სტრატეგიისა - “ნინსნრებაა”, “პროაქტიული მიდგომაა” - გარემოს (ბაზრის) ფორმირება და ამ გარემოში სასურველი სიტუაციის შექმნა.

თუ კი კომპანია თავისთავში ვერ გრძნობს ძალებს ბაზრის ფორმირებისათვის, როგორც მინიმუმი, მან უნდა მოახდინოს მასთან ადაპტირება („რეაქტიული მიდგომა“ - გარემოს მიმდინარე ან სამომავლო ცვლილებებზე რეაქცია). მაგრამ კომპანიის შიგნით მიმდინარე ცვლილებების სიჩქარე არ უნდა ჩამორჩეს მის გარეთ მიმდინარე ცვლილებებს, სხვა მხრივ დამარცხება გარდაუვალი იქნება.

ამრიგად თანამედროვე ბიზნესში ცვლილებები უნდა იქცეს ცხოვრების სახედ ნებისმიერი საწარმოსათვის. ამასთან, საქმე ეხება არა მარტო ბიზნესის კონკრეტული ეფექტიანობის მიღწევას, არამედ გადარჩენასაც, ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით. “მომავალში იქნება ორი სახის კომპანიები - “სწრაფები და “მომაკვდავები” - უსაფუძვლოდ არ აცხადებს დევიდ ვაისი- კომპანია ნორტჰერნ ტელეკომ-ის ხელმძღვანელი; კომპანია მუშაობს ყველაზე უფრო დინამიურ ბაზრებზე - მობილური კავშირების ბაზარზე, რომელსაც აღნიშნული ტენდენციები შეეხო უწინარესად.

ზემოაღნიშნულის საფუძველზე შეიძლება ფორმულირებული იქნეს შედეგი თეზა; “მართვა დღეს-ეს არის ცვლილებების მართვა”. ამ მტკიცებულებაზე აიგება სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციამეთოდოლოგიების ერთობლიობა, რომელიც სა-

შუალეხას მისცემს ორგანიზაციას მიაღწიოს თავის მიზნებს დინამიური, ცვალებადი და განუსაზღვრელი გარემოს პირობებში.

რეფორმამდელ პერიოდში საქართველოს საწარმოების საქმიანობაში ჭარბობდა მართვის ევოლუციურად განვითარებადი სქემა, (რაც მნიშვნელოვანწილად დღემდე გრძელდება), იგი დაფუძნებული იყო ერთობლივი მუშაობის ხანგრძლივ პრაქტიკაზე და არა გამჭვირვალე ანალიზისა და ფორმალური მოდელებისა და რეგლამენტების სრულყოფაზე. მაგრამ თუ კი საქმიანობის აღწერილობის ძველი მეთოდები მისაღები იყო სტატიკურ გარემოში, როდესაც ყველაფერი მიდიოდა ჩვეულებისამებრ და არ იცვლებოდა წლებისა და ათწლეულების მიხედვით, განვითარების დინამიკის, უწყვეტი ცვლილებების ფაქტორმა მკვეთრად შეცვალა სიტუაცია და წინა პლანზე წამოსწია მართვის ცვლილებების, მისი გამჭვირვალობის მოთხოვნა. საკითხი ეხება უშუალოდ “ცვლილებების მართვის” პრინციპებს და მათი რეალიზაციის მეთოდებს. ამასთანავე მიგვაჩნია, რომ ბიზნეს-მოდელების ინსტრუმენტულ საშუალებებს, როგორც სისტემის გასაღებს, შეუძლიათ და უნდა აღნუსხონ ორგანიზაციის არაფორმალური სტრუქტურებიც. უფრო მეტიც, ყველა თანამედროვე მმართველობითი მიდგომები ცვლილებების რეალიზაციასთან ურთიერთკავშირშია და ცალკეული მმართველობითი ტექნოლოგიები კი არ ცვლიან, არამედ ავსებენ ერთმანეთს.

პირველ რიგში ყურადღება უნდა გამახვილდეს პრინციპებზე, რომელიც ეხება მთლიანად ორგანიზაციას, სახელდობრ, ურთერთქმედებათა სტრუქტურას და ფორმებს, ადამიანების ეფექტიან შრომაში ჩართვის პრინციპებს და მექანიზმებს ანუ ზოგადად ადმინისტრაციული მენეჯმენტის პრინციპებს, რომელიც გამოხატავს იმ ადამიანთა პროფესიონალური საქმიანობის სახეს, რომლებიც დაკავებული არიან საწარმოს მიზნის მიღწევისათვის ყველა სახის პროცესის ორგანიზაციითა და კოორდინაციით.

აღნიშნული ითვალისწინებს პროცესულ და სისტემურ მიდგომებს მართვაში. ნამდვილად სასურველი რეზულტატი მიიღწევა უფრო ეფექტიანად, როდესაც საჭირო რესურსებს და საქმიანობის სახეებს ხელმძღვანელობენ, როგორც პროცესებს; თვით პროცესზე, როგორც გამოყოფილი მართვის ობიექტზე გადასვლის ფაქტი, უკვე ითვალისწინებს მისი დანიშნულების და მომხმარებლის განსაზღვრას ანუ პროცესი თავიდანვე ორიენტირებულია რეზულტატზე. პროცესები ადრეც არსებობდა და ახლაც მიმდინარეობს საწარმოებში, მაგრამ საქმე იმაშია, რომ ისინი არ ითვლებოდა მართვის ობიექტად. პრიორიტეტი ეძლეოდა საწარმოს აღწერილობის ფორმატებს, რომლებიც დაფუძნებულია ფუნქციონალურ სპეციალიზაციაზე და ფუნქციების დეპარტამენტალიზაციაზე.

სისტემური მიდგომა ითვალისწინებს მუდმივ ანალიზს პროცესის სისტემის თანხვედრისა ორგანი-

ზაციის მიზნებთან და სტრატეგიასთან. აღნიშნულიდან გამომდინარე საქმიანობის გარდაქმნის ტექნოლოგიამ, რომელიც ცვლის ცალკეულ პროცესებს, უნდა მოგვცეს საშუალება პროცესების მთელი სისტემის დანახვისა, ამისათვის პროცესების სისტემა დაფიქსირებული უნდა იყოს კომპანიის საქმიანობის ელექტრონულ ბიზნეს-მოდელებში. გადასვლა კომპანიის მართვის თანამედროვე მოდელებზე, რომელიც დაფუძნებულია პროცესულ და სისტემურ მიდგომებზე, იმეორებს კომპანიის მართვის პარადიგმების ცვლას, რომელიც წარმოადგენს ხარისხის მენეჯმენტის სტანდარტების საფუძველს.

თანამედროვე კომპანიის პროცესულ მოდელებზე გადასვლის ძირითადი სტრატეგიებია:

1 - კომპანიის საქმიანობის საწყისი სტრუქტურირება მატრიცული მოდელების საფუძველზე; პროცესები იდენტიფიცირდება „ფუნქციების“ სახით, განაწილებულია პასუხისმგებლობა მათ შესრულებაზე;

2 - „საკვანძო“ პროცესების (პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის და საბაზო მმართველობითი პროცესების) ჰორიზონტალური აღწერა, ამ პროცესების გარდაქმნა მართვის სტანდარტიზირებული სისტემის გამოყენების მიზნით;

3 - კომპანიის მისიის და სტრატეგიის შემუშავება; გადასვლა დინამიურად ცვალებადი სტრუქტურის და პროცესების მართვაზე სტრატეგიული ჩანაფიქრის შესაბამისად.

საწარმოს პროცესების სისტემის თანმიმდევრული განვითარების ტიპიური სტადიები ეყრდნობა მუდმივი სრულყოფის იდეოლოგიას. ამ გზით მოძრაობის ინდიკატორად შეიძლება გამოყენებული იქნეს კომპანიის პროცესების “სიმნიფის შკალა” ან კომპანიის განვითარების დონის შეფასების უფრო გავცრელებული შეფასებები. უნდა აღინიშნოს, რომ პრაქტიკულად ყოველთვის უნდა ხდებოდეს საწარმოო, ტექნოლოგიური პროცესების დაზუსტება და დოკუმენტირება, შემდგომ პროცესების ევოლუციის მომდევნო ეტაპზე” პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის“ მართვის პროცესები უნდა მოიცავდეს საწარმოს დაკვეთის, მომარაგების და პროდუქტის განაწილების ფორმირებას, რაც ითვალისწინებს სტანდარტული მეთოდოლოგიების თანმიმდევრულ დანერგვას. მაგრამ მწარმოებლებისათვის უკვე ნათელია, რომ ბიზნესის წარმატება დევეს არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ და საწარმოო სფეროში (სადაც აუცილებელია ხელმძღვანელობდნენ ზემოთაღნიშნული სტანდარტებით), არამედ ძირითადად იგი დამოკიდებულია სტრატეგიული მართვისა და მარკეტინგის ეფექტიანობაზე. როგორც მეცნიერი ტ.კოლოლიოპულოსი აღნიშნავს, “ცენტრალური როლი დამატებითი ფასეულობის შექმნაში საწარმოო საამქროებიდან გადადის კომპანიის ოფისში, ასევე მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტების სფეროში”, თუმცა აქაც შესაძლოა ზოგიერთი მეთოდოლოგიური სტანდარტების და საშუალებების გამოყენება, სახელდობრ, მასში შერწყმულია საწარმოს კონკურენტული უპირატესო-

ბით შექმნილი უნიკალური პროცესები. სწორედ აქ ცალკეული კომპანიის სპეციფიკური პროცესებისათვის შესაძლოა ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის გამოყენება, ასევე ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტური ახლებური გააზრება და რადიკალური გადაპროექტება კომპანიის ძირითადი მაჩვენებლების ძირეული გაუმჯობესებისათვის.

თანამედროვე კომპანიებში პროცესების მოდელირების ამოცანა დგება არამარტო მართვის ახალ კომპიუტერიზებულ სტანდარტებზე გადასვლის რეალიზაციისა ან ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვისას. ასეთი პროდუქტების რეალიზაციის შემდეგაც სწრაფად ცვალებად ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მიღების სურვილი კომპანიას აიძულებს მუდმივად გარდაქმნას თავისი საქმიანობა. მიზეზი შეიძლება იყოს ბაზარზე ახალი პროდუქტების და მომსახურების გაყვანა, რისთვისაც შეიძლება საჭირო გახდეს ახალი ქვედანაყოფების შექმნა, ასეთივე ამოცანა დგება სხვა რეგიონებში ახალ ბაზარზე გასვლისას, ახალი გასაღების წერტილების შექმნისას პროცესების გარდაქმნა შეიძლება ინიცირებული იყოს თვით კლიენტებისაგან, კონკურენტების საქმიანობასთან საკუთარი რეზულტატების შედარებისას და ხარისხის მენეჯმენტის ჩარჩოებში პროცესების ანალიზისას.

ასე რომ საწარმოებში უწყვეტად მიმდინარეობს პროცესების ცვლილებები, ამიტომ “ბიზნეს-ინჟინერინგი” შეიძლება განხილული იქნეს არა როგორც ტექნოლოგიის აღწერილობა და ბიზნეს-პროცესების ერთჯერადი გარდაქმნა ინფორმაციული სისტემის დანერგვაზე კომპანიის მომზადებისას, არამედ როგორც კომპანიის რეგულარული მართვის ტექნოლოგია მისი ბიზნეს-მოდელის საფუძველზე. ბიზნეს-ინჟინერინგის ტექნოლოგია შეიძლება იქცეს მენეჯმენტის სხვა ქვესისტემის ინტეგრაციის გარემოდ.

სახელმწიფოს მიზანი უნდა იყოს პრაქტიკაში დანერგოს მართვის ხვალისდელი დღის ტექნოლოგიები. მართვა სტრუქტურების გარდაქმნისა და პროცესებისა, რომლებიც მიმდინარეობს ამჟამად საწარმოებში, უნდა იქცეს მასობრივ სპეციალობად. საწარმოთა მოდელები უნდა იქცეს საწარმოს ინფორმაციული სისტემის განუყოფელ ნაწილად, რათა მენეჯერებს შეეძლოთ აწარმოონ დაკვირვება ბიზნესის ორგანიზაციის, ასევე მისი გარდაქმნის სურათზე. ასე რომ მოდელირების ტექნოლოგია, პროგრამული საშუალებების გამოყენება, როგორც მართვის პრაქტიკული ინსტრუმენტისა, გათვლილი უნდა იყოს „საშუალო“ მენეჯერზე და არა მარტო მეცნიერებზე, რომლებიც დაკავებული არიან სისტემური ინტეგრაციით. გარდა ამისა მოდელირების რეზულტატები და პროცესების რეალიზაციის ახალი წესები ხელშესახები და გასაგები უნდა იყოს პერსონალისათვის. ეს ნიშნავს იმას, რომ ადამიანისათვის, რომელიც ასრულებს განსაზღვრულ როლს პროცესში, ცნობილია და გასაგები არა მარტო მისი მოვალეობის შინაარსი, არამედ არსი მთელი პროცესისა, მისი განხორციელების წესები,

ასევე მისი ამოცანის კავშირი ორგანიზაციის ამოცანებთან და მიზნებთან, ნათელია მისი როლი საქმიანობის სისტემაში, რასაც ასრულებს მთელი კოლექტივი.

ამ საკითხების გადამწყვეტის აუცილებლობა მოითხოვს ბიზნეს-მოდელირების სისტემიდან პროცესების აღწერილობათა წარდგენას მარტივი და გასაგები საშუალებებით, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნეს დოკუმენტირებული პროცედურების და სამუშაო ინსტრუმენტების ხარისხში, რომლებშიც ასახულია მიმდინარე პერიოდისათვის აქტუალური ბიზნეს-წესები.

თანამედროვე მენეჯმენტში შეიმჩნევა მართვის ამა თუ იმ მეთოდის გამოყენების შესაძლებლობის ძლიერი დამოკიდებულება მათი ინფორმაციული მხარდაჭერის ადექვატური საშუალებების არსებობაზე. კონკურენტულ სფეროში ინფორმაციის მოგროვების და დამუშავების საშუალებების ათვისების შემდეგ საწარმო იღებს თავის განკარგულებაში რესურსების ახალ სახეობას - „ინფორმაციულს“

ამ რესურსების ხარისხი პირდაპირ დამოკიდებულებაშია ინფორმაციის “ორგანიზაციის” ხარისხთან, რომელიც იძლევა საჭირო მონაცემების ეფექტიანად მოპოვების, ასევე მათი სხვადასხვა სახით გამოყენების საშუალებას. აღსანიშნავია, რომ არსებულ ინფორმაციულ სისტემებში, რომლებიც საწარმოს მართვას ეხება, ძირითადად განთავსებულია რაოდენობრივი ინფორმაცია მატერიალურ, ფინანსურ და ადამიანურ (კადრების აღრიცხვა) რესურსებზე. გაცილებით ნაკლები ყურადღება ეთმობა თვით საქმიანობის ორგანიზაციაზე ინფორმაციას. ასე მაგალითად, საქართველოში არსებული რამდენიმე მსხვილ სამრეწველო და საფინანსო ორგანიზაციებში (სს „კოკა-კოლა“, სს „ყაზბეგი“, სს „ზედაზენი“, სს „თიბისი-ბანკი“, სს „საქართველოს ბანკი“ და სხვა) მიმდინარე პროცესები მართვის ახალი მოდელების, პროცესული სისტემის დანერგვაზე სპეციალისტებისათვის, მეცნიერ-მუშაკებისათვის უცნობია, ვინიდან არ ხდება ამ სახელების შესახებ სათანადო მასალების გამოქვეყნება, არც ელექტრონული ინფორმაციის და არც ბეჭდური ინფორმაციის მეშვეობით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. С. Горелик. Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием.
2. www.big.spb.ru/publications/busegorg.shtml
3. www.bog.spb.ru. Сравнительный анализ инструментальных средств бизнес-инжиниринга.
4. В.Г.Медынский. Инновационный менеджмент. Москва. 2008.
5. ა. აბრალავა, ლ. გვაჯაია, რ. ქუთათელაძე. საინოვაციო მენეჯმენტი. 2015 წ.
6. რ. ქუთათელაძე, ლ. გვაჯაია. ბიზნეს-ინჟინერინგი - ბიზნეს-პროცესების მართვის საშუალება. ჟ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი“. 2012 წ. №2-3.