

მენეჯმენტის მენეჯმენტული ასპექტები და მათი უზრუნველყოფის ქართულ ბიზნეს-კონტექსტში

ეკა ჩოხელი

თსუ ასოცირებული პროფესორი

ბიზნეს-კომპანიებს, საქმიანობის დაწყების მომენტიდან, გამუდმებით უხდებათ რეაგირება იმ გამოწვევებზე, რომლებიც ხდება ცვალებად გარემოში და გავლენას ახდენს მათ წარმატებაზე. კომპანიები თავისი არსებობის მანძილზე მუდმივად განიცდიან ცვლილებებს, მათი სიცოცხლისუნარიანობა პირდაპირ უკავშირდება მენეჯმენტს, რომელმაც იმის მიხედვით, თუ განვითარების რა ეტაპზეა კომპანია, უნდა უზრუნველყოს დასახული მიზნების მიღწევა ყველაზე ეფექტიანი გზით, ორგანიზაციული რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობის და კონტროლის საფუძველზე.

მხოლოდ კარგი მენეჯმენტის პირობებში არის შესაძლებელი კომპანიის ერთ ორგანიზმად შექცევა, რესურსების გაერთიანებითა და კოორდინირებით გარემოში ადაპტაცია და მუდმივი ზრდის მიღწევა. დღეს ბიზნეს-კომპანიების საქმიანობა წარმოუდგენელია ისეთი ელემენტების გარეშე, როგორიცაა: მისია, მიზნები, სტრატეგია, ორგანიზაციული სტრუქტურა, კადრები, ფასეულობები, ტექნოლოგია, სტილი, სისტემები. სწორედ მათი ფორმირების, ურთიერთდამოკიდებულებისა და ჰარმონიზაციის დონე განსაზღვრავს კომპანიების მენეჯმენტის ხარისხს.

კომპანიები სანყის ეტაპზე უნდა აყალიბებდნენ მისიას. მისი ზუსტად ფორმულირება აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიისათვის, რადგან იგი: გამოხატავს კომპანიის იმიჯს და მისწრაფებებს გრძელვადიან პერსპექტივაში; ამცირებს კომპანიის მიერ დაუსაბუთებელი გადაწყვეტილების მიღების რისკს; ხელს უწყობს კომპანიის შიგნით ერთიანობის ფორმირებას და კორპორატიული სულის შექმნას, ნათელს ხდის კომპანიის საერთო მიზანს და ეხმარება მომუშავეებს კომპანიის ფილოსოფიის გათავისებაში, საშუალო დონის მენეჯერებს ცალკეული განყოფილებების ისეთი პოლიტი-

კის შექმნაში, რომელიც შესაბამისობაში იქნება კომპანიასთან; იძლევა მომავალში კომპანიის მართვის რეალურ შესაძლებლობას.

ბიზნესში წარმატებისათვის კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ მიზნები ანუ საქმიანობის შედეგები, რომლებსაც უნდა მიაღწიონ გარკვეულ დროში. მიზნების განსაზღვრას უნდა ჰქონდეს კანონის სტატუსი ორგანიზაციისათვის, თითოეული ქვეგანყოფილებისათვის და წევრისათვის, ამისათვის აუცილებელია ისინი იყოს: მიღწევადი, შეთავსებადი, კონკრეტული, გასაგები, სადაც საჭიროა გაზომვადი და მოქნილი. მიზნების განსაზღვრა გადამწყვეტი მომენტია კომპანიისათვის. კომპანიები, რომლებიც შეიმუშავენ მიზნებს აღნიშნული მაჩვენებლების მიხედვით, ხოლო შემდეგ ისწრაფვიან მათი მიღწევისათვის, აღწევენ სერიოზულ გამარჯვებას.

მიზნების მიღწევისათვის კომპანიები მუდმივად უნდა ახდენდნენ ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავებას და სიტუაციის მიხედვით ყველაზე ეფექტიანის შერჩევას. ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმირება მნიშვნელოვანი საფეხურია ბიზნეს-კომპანიის საქმიანობაში, რადგან მხოლოდ იმ სტრატეგიას შეუძლია მოუტანოს კომპანიას წარმატება, რომელიც სრულად შეესაბამება და ითვალისწინებს კომპანიის გარშემო არსებულ ფაქტორებს და პოტენციალს, ქმნის კონკურენტულ უპირატესობას და უზრუნველყოფს ეფექტიანობის ამაღლებას.

ბიზნეს-კომპანიების მენეჯმენტში მნიშვნელოვანი ადგილი უნდა მიენიჭოს ორგანიზაციულ სტრუქტურის აგებას. ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იყოს დასაბუთებული და შეესაბამებოდეს კომპანიის საქმიანობის მრავალფეროვნებას, ხარისხსა და ზომას, გეოგრაფიულ განლაგებას, სტრატეგიას, ხელმძღვანელობისა და თანამშრომლების დამოკიდებულებას ორგანიზაციისადმი, ტექნოლოგიას, გარე გარემოს დინამიურობას, რადგან მხოლოდ რეალურ სიტუაციაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს ორგანიზაციულ ერთიანობას და ყველაზე ეფექტური გზით დასახული მიზნების მიღწევას.

კომპანიისთვის, წარმატების მისაღწევად აუცილებელია გამოცდილი, საჭირო ცოდნისა და ინტელექტუალური კაპიტალის მქონე კადრებით უზრუნველყოფა, რაც უპირველესად გულისხმობს

კვალიფიციური მენეჯერებისა და მომსახურების, ასევე სხვა მომუშავეების შერჩევასა და შენარჩუნებას. კადრები წარმოადგენს კომპანიის განსაკუთრებულ რესურსს. ისინი, გააჩნიათ რა განსხვავებული ფასეულობები, გონებრივი თუ ფიზიკური შესაძლებლობები, მისწრაფებები და მოთხოვნილებები, ორგანიზაციაში ქმნიან პროდუქტს, ორგანიზაციულ კულტურას, აყალიბებენ კლიმატს და ზოგადად განსაზღვრავენ ორგანიზაციის შედეგიანობას.

კომპანიების შეუფერხებელი და წარმატებული მუშაობისთვის ასევე აუცილებელია ტექნოლოგიების, სისტემებისა და ხელმძღვანელობის შესაბამისი სტილის გამოყენება. ტექნოლოგია ორგანიზაციის განვითარების შინაგანი ფაქტორია, რომელიც გავლენას ახდენს პროდუქციის ხარისხზე, კომპანიის ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობაზე, ამისათვის აუცილებელია მისი მუდმივი სრულყოფა, შეძენა და დანერგვა. დღეს ბიზნესისთვის შეუძლებელია მიაღწიოს წარმატებას ინფორმაციული ტექნოლოგიების, თანამედროვე კონტროლის, ნახალისებისა და მოტივაციის სისტემების გარეშე. დღესაც კომპანიას სჭირდება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძიება, მონაცემთა შეგროვება, შენახვა და ანალიზი, რისთვისაც აუცილებელია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება, ასევე მობილიზებული, ენთუზიასით აღსავსე კომპეტენტური თანამშრომლების შერჩევა და შენარჩუნება ყოვლად შეუძლებელია ნახალისებისა და სტიმულირების სისტემების მუდმივი სრულყოფის გარეშე.

ცნობილია, რომ მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში ბიზნეს-კომპანიების მენეჯმენტის წინაშე არსებობს მსგავსი პრობლემები, თუმცა ისინი მაინც განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. ამ მხრივ უნდა აღინიშნოს ქართული მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი თავისებურებები, რომელსაც ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური მოვლენების გარდა ასევე განსაზღვრავს ეროვნული და კულტურული თავისებურებები, ტრადიციები და ისტორია.

ქართული კომპანიების უმეტესობა მნიშვნელოვან ყურადღებას არ უთმობს მიზნების შემუშავებას. ხშირად კომპანიებში მიზნები იმდენად გაუგებრად არის ფორმირებული, რომ შეუძლებელია მის-

ვდე საით მიდის კომპანია ან რისი მიღწევა სურს, რომელია გრძელვადიანი თუ მოკლევადიანი, ორგანიზაციის საერთო და ცალკეული იერარქიული საფეხურის მიზნები. ბუნდოვანი მიზნები ავტომატურად იწვევს ანარქიას, ხდება არათანმიმდევრული და გაუგებარი დავალებების გაცემა, რომელთა შესრულებაც კომპანიას უზრდის დანაკარგებს, რესურსების დანახარჯებს, არ იძლევა კონკრეტულ საბოლოო შედეგს და ამცირებს კომპანიის წარმატების შანსს.

ქართულ ბიზნეს-კომპანიებში გადაუჭრელ პრობლემად რჩება შესაფერისი კადრებით ორგანიზაციის დაკომპლექტება. გავრცელებული პრაქტიკაა, ხელმძღვანელებად და მომსახურებად მეგობრების, ნათესავების ან მათი ახლობლების და არა კვალიფიციური კადრების შერჩევა. სწორედ ამის შედეგია, რომ ბოლო პერიოდში ქართულ ბიზნეს-კომპანიებში დასაქმებულია მენეჯერები, რომელთა დიდი ნაწილს არ გააჩნია სპეციალური განათლება და არ იცნობს მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოების თანამედროვე მიდგომებს. არაკვალიფიციური და შეუფერებელი კადრების გამო ორგანიზაციებში მაღალია კონფლიქტური სიტუაციები, დაწეულია სამუშაოს შესრულების ხარისხი და ხშირ შემთხვევაში ადგილი აქვს კრიზისს.

ასევე ქართული ბიზნეს-კომპანიები გამოირჩევიან ხელმძღვანელობის განსაკუთრებული სტილითა და კულტურით. კერძოდ, მენეჯერები ორგანიზაციის მართვისას ძირითადად იყენებენ ხელმძღვანელობის დირექტიულ სტილს და გადამწყვეტ როლს ანიჭებენ ფორმალურ წესებსა და პროცედურებს. ნდობის დაბალი ხარისხის გამო ისინი არ ახდენენ სამუშაოების დელეგირებას (ან შეიძლება ფორმალურად ახდენენ) და ყველა გადაწყვეტილებას იღებენ ზედა დონეზე. ნებისმიერი იდეა თუ ინიციატივა, რომელიც მოდის დაბალი დონიდან ხშირად ხდება ქილიკის, დაცინვის მიზეზი. შედეგად იჩაგრება კრეატიული თანამშრომელი, რომელსაც ეკარგება სურვილი დანერგოს რაღაც სიახლე და მიაღწიოს უკეთეს შედეგებს. ქართული კომპანიებისთვის დამახასიათებელია კომუნიკაციის ნაკლებობა ერთი მხრივ თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს, მეორე მხრივ თანამშრომლებს შორის. ორგანიზაციაში ცალკე დგას მენეჯმენტი, ცალკე თანამშრომლები ანუ მენეჯერები

ახდენენ ძალაუფლების დემონსტრირებას, ისინი კი არ ცდილობენ გაითავისონ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემები, არამედ მოქმედებენ ზედამხედველის პოზიციიდან, პრობლემების შემთხვევაში ადანაშაულებენ თანამშრომლებს, მათ მოტივაციას, პროფესიონალიზმს. შესაბამისად, თანამშრომლებიც ადანაშაულებენ მენეჯერებს, რომ ისინი ვერ ერკვევიან საქმიანობაში, რეალურად არ აფასებენ სიტუაციას. ხშირია ასევე დაპირისპირება თანამშრომლებს შორის, რასაც უმეტესად ინვესს არათანაბარი სამუშაო დატვირთვა, არასამართლიანი სტიმულირების სისტემა, არაკომპეტენტური ხელმძღვანელობა, ინფორმირების დაბალი დონე და ა.შ. ეს ყველაფერი ქმნის კომპანიის შიგნით კრიზისს და ამცირებს შედეგების მიღწევას.

ხშირად ქართული კომპანიებისთვის მნიშვნელოვანი პრობლემაა ერთი მხრივ, რეალურად ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება, მეორე მხრივ, ფორმალურ, შემუშავებულ და პრაქტიკულად მოქმედ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის შეუსაბამობა. კომპანიების უმეტესობაში გაურკვეველია უფლებამოსილებების განაწილების არეალი და არ არის გამოკვეთილი თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფისთვის, იერარქიული საფეხურისთვის, დამახასიათებელი უფლება-მოვალეობები, მათ შორის კომუნიკაციის მიმართულებები, რის შედეგადაც, ხშირად თანამშრომელთა ერთი ნაწილი არის უფუნქციოდ, ხოლო მეორე ნაწილს რამდენიმე დავალების შესრულება უხდება, ან რამოდენიმე თანამშრომელი ერთი და იგივე დავალებას ასრულებს, ხოლო პასუხისმგებლობის დროს ისმის ურთიერთბრალდებები. ფუნქციური სამუშაოების დუბლირება, მართვადობის მასშტაბების განუსაზღვრელობა, თანამშრომელთა ერთი ნაწილის უმოქმედობა, მეორე ნაწილის გადატვირთული სამუშაო კი, თავის მხრივ, ხელს უშლის და ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას.

ქართული ბიზნეს-კომპანიები გამოირჩევიან სტრატეგიების შერჩევისა და გამოყენების თავისებურებებით. ზოგადად ცნობილია, რომ ქართული ბიზნესი დაინტერესებულია სწრაფად და მოკლე დროში მიიღოს ზემოგება და გახდეს ლიდერი. ამიტომ მათი უმეტესობა ორიენტირებულია ისეთი სტრატეგიების შემუშავება-

ზე, რომელთა გამოყენება ხელს უწყობს ბიზნესის საწყის ეტაპზე სწრაფი ზრდის მიღწევას, თუმცა გრძელვადიან პერიოდში ვერ უზრუნველყოფს არა თუ ზრდის ტემპის, არამედ მიღწეული დონის შენარჩუნებას. ამის მიზეზებად გვევლინება ის, რომ აქტიური მოქმედებები ყველა მიმართულებით, იქნება ეს დიფერენცირებული პროდუქტის შექმნა, დაბალი ფასი, რეკლამა, სადისტრიბუციო ქსელის გაფართოება, სერვისის გაუმჯობესება თავდაპირველად ზრდის გაყიდვების რაოდენობას, თუმცა ზრდის ტემპის შენარჩუნება მოითხოვს დამატებით ხარჯებს, და შესაბამისად სტრატეგიების ცვლილებას, მაგრამ კომპანიები რომლებიც გაფართოებაზე, გაყიდვების ზრდაზე და პირველობაზე არიან ორიენტირებულნი, ვეღარ ახერხებენ ყველა იმ პრობლემების გამკლავებას, რაც უკავშირდება სწრაფად ზრდად კომპანიას, იწყება კრიზისი და შედეგად კომპანიები კოტრდება, იშლება ან ამცირებს საქმიანობებს და მხოლოდ გარკვეული მიმართულებით იმკვიდრებს თავს ბაზარზე, ესეც წარმატებული მენეჯმენტის შემთხვევაში.

ამრიგად, ბიზნეს-კომპანიების მართვა ბევრს სიძნელეებს უკავშირდება. თუმცა ის კომპანიები, რომლებიც მუდმივად ახდენენ თავისი საქმიანობის ანალიზს, გეგმავენ და თანმიმდევრულად დგამენ ნაბიჯებს, ითვალისწინებენ თანამედროვე მენეჯმენტის მიდგომებსა და ცდილობენ შეუხამონ ისინი ქართულ რეალობას, ახერხებენ იყვნენ უფრო წარმატებულნი და ხანგრძლივი დროით ბიზნესში, რაც ყველა კომპანიისთვის ასე მნიშვნელოვანია.