

# მენეჯმენტის პარადიგმები და მათი მონაცვლეობა

XX საუკუნის ეკონომიკური ისტორია გარკვეულწილად ადასტურებს დ. ბელის თეორიულ კონცეფციას ინდუსტრიულამდელი, ინდუსტრიული და პოსტინდუსტრიული საზოგადოებების ცივილიზაციის განვითარების სტადიების შესახებ<sup>1</sup>. ეკონომიკურად ყველაზე განვითარებული დასავლეთის ქვეყნები 20 წელზე მეტი ხნის წინ გადავიდნენ პოსტინდუსტრიული განვითარების სტადიაში. ამ გარემოებამ შესაძლებლობა მისცა ფრენსის ფუკუიამას თავის დროზე გაეოგნებინა ინტელექტუალური თანამეგობრობა ისტორიის დასასრულის შესახებ წინასწარმეტყველებით, იმდენად რამდენადაც კაცობრიობამ თითოს მიაღწია სახელმწიფო მოწყობისა და ეკონომიკის ოპტიმალური განვითარების საბოლოო ფორმებს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ფუკუიამას აზრით, ცივილიზაცია მივიდა „პროგრესის მატრიცის“ სქემების შექმნამდე, რომელიც არ ტოვებს შესაძლებლობას თავისი საკუთარი, განსაკუთრებული გზის ასარჩევად. ამჟამად, როცა ფილოსოფოსმა თავადვე უარყო თავისი წინანდელი კონცეფციები, შეიძლება გვესაუბროს სამყაროს სრულ არაპროგნოზირებადობაზე, მოსალოდნელ ქაოსზე, განვითარებადი ქვეყნების მხრიდან სხვათა გამოცდილების გაზიარების შეუძლებლობაზე. ამისდა მიუხედავად, კაცობრიობას არ შეეძლო არ მოენახა გამოსავალი თავისი ევოლუციის ე.წ. ჩიხიდან.

გ.ლ. ინოზემცევის აზრით, პოსტინდუსტრიული დოქტრინა, როგორც ადეკვატური თეორია, აყენებს რამდენიმე მნიშვნელოვან დებულებას, რაც მას შესაძლებლობას აძლევს: „...განიხილოს მთელი რიგი უმნიშვნელოვანესი პრობლემები... პოსტინდუსტრიალიზმის ფარგლებში ემპირიული მასალა ყოველთვის პირველადია თეორიულ თეზისებთან მიმართებით და ესეც ამ თეორიის ფასეული ნიშანია.

პოსტინდუსტრიული საზოგადოების მომხრეთა საყოველთაო აღიარებით, მიმდინარე პროცესების ყველაზე ფუნდამენტური ნიშანია წარმოების ხელახალი ორიენტაცია მატერიალური სიკეთეების წარმოებიდან მომსახურებების გაწევისა და ინფორმაციის შემუშავებაზე. თავის მხრივ, ეკონომიკის სერვისული სექტორის შიგნით, სამუშაო ძალის სტრუქტურისა და დასაქმების ცვლილებების თვალსაზრისით, ეს პროცესები ყველაზე ინტენსიურად მიმდინარეობს არა იმ დარგებში, სადაც სთავაზობენ ტრადიციულ

ევბენი ბარათაშვილი  
სტუ-ს პროფესორი,  
ბიზნეს ინჟინერინგის  
დეპარტამენტის უფროსი

მანანა მარიდაშვილი  
სტუ-ს უფროსი მასწავლებელი

ირმა მახარაშვილი  
კავკასიის საერთაშორისო  
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

მომსახურებებს (საყოფაცხოვრებო, სატრანსპორტო, სავაჭრო), არამედ იმ დარგებში, სადაც ადამიანები პიროვნებად წარმოგვიდგებიან, სადაც მომსახურების წარმოება და მისი მოხმარება ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული.

აქედან გამომდინარე, საზოგადოების მომავალზე თანამედროვე შეხედულებებს უკავშირებენ თვით ადამიანის პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებასა და სრულყოფას. ეს განაპირობებს უმთავრეს ამოცანად პირადი და სოციალური მოთხოვნილებების გრძელი და რთული ჯაჭვების გამოვლენას, მ.შ. ხელსაყრელ საყოფაცხოვრებო პირობებში, ჯანმრთელობის დაცვაში, ინფორმირებულობის ზრდაში, ადამიანის ინტელექტუალურ განვითარებაში და სხვა მიმართულებებში; მათ ოპერაციულ უზრუნველყოფას საზოგადოების საბაზრო და არასაბაზრო ინსტიტუტების მეშვეობით. შესაბამისად, მოთხოვნილებათა ამ ჯაჭვის მწვერვალზე უნდა იყოს ჯანდაცვა, დასვენებისა და გართობის, ტელეკომუნიკაციების ინდუსტრია და სხვა დარგები, ასევე მათი უზრუნველმყოფი ინფრასტრუქტურა.

XX ასწლეულში, თანამედროვე საზოგადოების ხასიათსა და ორიენტაციაში მიმდინარე ძირეული ცვლილებები განაპირობებს განვითარების კონკრეტულ-ეკონომიკური მოდელებისა და მართვის შესაბამისი პარადიგმების შეცვლას ეკონომიკის ობიექტებით იმ ქრონოლოგიით, რომელიც მთლიანად ემთხვევა დ. ბელის ქრონოლოგიას:

XX საუკუნის დასაწყისი-შუახანები - არის პერიოდი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კომპანიათა ორიენტაცია წარმოების შესაძლებლობებზე, თავისი რესურსული პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებასა და მთლიანი მომხმარე-

ბლისთვის იმის შეთავაზებაზე, რისი წარმოებაც შეეძლოთ და საჭიროდ ჩათვალეს მეურნე სუბიექტებმა (ამგვარი საწარმოს თვალსაჩინო მაგალითია სტანდარტული პროდუქციის მასობრივი წარმოება მრავალი წლის, ხშირად კი ათწლეულების მანძილზე);

50-იანი წლები - 80-იანი წლების შუახანები - მარკეტინგული მიდგომის დომინირების პერიოდი მასობრივი ბაზრის მსხვილ სეგმენტებზე ორიენტაციით;

ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპი, როცა ბიზნესის წარმატებისთვის უმთავრეს საკითხად გამოიყოფა კლიენტთა ჯგუფების და, შეძლებისდაგვარად, კონკრეტული კლიენტის მოთხოვნილებები და მათი უზრუნველყოფა. აღნიშნული ტენდენცია ჰქონდა მხედველობაში ცნობილ რუს ეკონომისტს, პროფესორ ა.ვ. ორლოვს, როცა უთითებდა, რომ: „განვითარებული ქვეყნების ეროვნული მეურნეობები, რომლებიც გადავიდნენ პოსტინდუსტრიულ სტადიაში, სტანდარტული პროდუქციის მასობრივი წარმოებიდან გადადიან მაღალსპეციალიზირებულ, ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე გათვლილ წარმოებისა და სერვისის მცირე ფორმებზე“.

უკანასკნელი ფენომენი, რომელიც თავდაპირველად ინგლისურენოვან, შემდგომ კი საერთაშორისო სამეცნიერო ლიტერატურასა და ბიზნეს-პრაქტიკაში შემოვიდა სახელწოდებით კასტომიზაცია (ინგლ. ჩუსტომერ- მომხმარებელი), ნიშნავს განსაკუთრებულ, ინდივიდუალიზებულ მიდგომას პროდუქტის შექმნისა და ცალკეული კლიენტის მოთხოვნილებების უზრუნველყოფისადმი და ფართოს ხდება მისი ინტერპრეტირება, როგორც მომსახურების მომწოდებელსა და კლიენტს შორის ურთიერთქმედებათა ძალზე სასურველი იდეალისა. იგი არა მხოლოდ ეთიკურადაა მიმზიდველი, არამედ ეკონომიკურადაც სახარბიელოა, იმდენად რამდენადაც ქმნის კონკრეტულ უპირატესობას კლიენტისათვის მეტი ფასეულობებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის ხარჯზე. მოცემულმა კონცეფციამ მეცნიერული განვითარება ჰპოვა მთელ რიგ მკვლევარებს შორის, სახელწოდებით „სერვისული ფაბრიკა“, როცა მისი რეალიზაციის ობიექტებს მიაკუთვნებენ არა მხოლოდ მომსახურების სექტორს, არამედ ნებისმიერ ბიზნეს-საქმიანობას, ბიზნეს-პროცესების ექსტერნალიზაციის, პარტნიორული ურთიერთობების ქსელის (ხშირად ერთმანეთთან შინაარსობრივად საკმაოდ ვიწრო, მიწოდების კონტრაქტული სისტემისადმი მიდრეკილი ტერმინით - აუტსორსინგით - დაკავშირებული) შექმნის გზით. ამ პირობებში „სერვისული ფაბრიკის“ საქმიანობის პრინციპებისა და მეთოდების გამოყენება განიხილება როგორც

კონკურენტული აუცილებლობა, რომელსაც ხშირად სერვისულ იმპერატივსაც უწოდებენ.

ამრიგად, მომსახურებათა წარმოება, რომელიც მოწოდებულია მომსახუროს კლიენტს, დააკმაყოფილოს მისი საარსებო კონკრეტული პირადი და კორპორაციული მოთხოვნილებები, გაბატონებული საწყისია თანამედროვე ორგანიზაციების, მ.შ. სერვისული ორგანიზაციების მენეჯმენტისათვის, მისი კონცეფციების, მეთოდებისა და

ხერხებისათვის და განსაზღვრავს კონკურენტული საქმიანობის სტრატეგიებს, რომლებიც დაფუძნებული იქნება საუკეთესო სერვისის უზრუნველყოფის უნარ-ჩვევებზე.

საზოგადოება, რომლის ინსტიტუტები, უპირველესად კი ეკონომიკური ინსტიტუტები მზად არიან ასეთი მიდგომების რეალიზებისთვის, ხდებიან ნამდვილად სერვისულები, ამ სიტყვის ჭეშმარიტი გაგებით, ხოლო ინდუსტრიული ეკონომიკა გარდაიქმნება სერვისულ ეკონომიკად.

მომსახურებათა ბაზრების წარმოქმნას, კონკურენციის გაძლიერებას კლიენტების მოსახიდად ახალი, წინანდელთან შედარებით თვისებრივად განსხვავებული შინაარსი შეაქვს მომსახურების სფეროს ინსტიტუტების საქმიანობაში არა მხოლოდ საზოგადოებრივ, არამედ უპირველესად ადამიანის პირად მოთხოვნილებებზე მათ ორიენტაციაში.

გეგმარება, მსოფლიოს ყველა ქვეყანა განიცდის ამჟამად ყველზე ძირეულ ცვლილებებს მათ ეკონომიკურ ისტორიაში, ინდუსტრიული რევოლუციით დაწყებული. ამ ცვლილებას თანახლავს ცვლილებები წარმოდგენებში იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მართონ სერვისულმა ფორმებმა თავიანთი საქმიანობა.

სერვისული თეორიის და, კერძოდ, სერვის-მენეჯმენტის თეორიის შესამუშავებლად უნდა გამოიყოს მენეჯმენტის მთელი რიგი პარადიგმები და ჯერ ისევ ცვალებადი პარადიგმები. შევთანხმდეთ, რომ პარადიგმები შედგება ფასეულობებისა და პროცედურებისაგან, რომლებითაც იმართება ჩვენი აზროვნება (შეხედულებები) და ორგანიზაციის ქცევა. ამ კონტექსტში, პარადიგმები წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის ნაწილს, ხოლო თეორიაში ისინი შეადგენენ მეცნიერული კვლევის საფუძველს. იმისათვის, რომ პარადიგმები საფუძველად დაედოს ინოვაციებსა და ცვლილებებს, პარადიგმები, პირველ რიგში, უნდა გამომჟღავნდეს; ეს არის პირველი ნაბიჯი მათი ადეკვატურობის შესამოწმებლად და მენეჯმენტის ახალი მიდგომებიდან და მეთოდებიდან უპირატესობების მისაღებად.

იმისათვის, რომ დადგინდეს ამა თუ იმ მმართველობითი აზროვნების ტიპის თავისე-

ბურებებთან დაკავშირებული ფასეულობების არსი, შეიძლება მენეჯმენტის სამი პარადიგმის იდენტიფიცირება: წარმოებრივი პარადიგმა, ბიუროკრატიულ-იურიდიული პარადიგმა და სერვისული პარადიგმა. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ის, რომ არ შეიძლება პარადიგმების შეცვლა ისეთი ორგანიზაციის ტიპის ცნებით, საიდანაც იგი წარმოიქმნა. პარადიგმების როლი იმაში მდგომარეობს, რომ წარმოადგენს არქექტიპს (ნიმუშს), რომელიც მენეჯმენტის ფასეულობებს უფრო შესაძინებს ხდის.

წარმოებრივი პარადიგმა ყურადღებას ამახვილებს საქონელზე. იგი ორიენტირებულია ტექნოლოგიურ კვლევებსა და პროექტებზე, დაპროექტებაზე, მასობრივ წარმოებაზე, მასობრივ მარკეტინგზე, მსხვილმასშტაბიან ოპერაციებზე, ავტომატიზაციაზე, კომპიუტერულ ტექნოლოგიებსა და სპეციალიზაციაზე.

პროდუქტიულობა აქ მთავარ როლს ასრულებს და, აქედან გამომდინარე, არის ორიენტაცია დანახარჯებსა და კაპიტალის გამოყენებაზე და ხარისხი დაიყვანება ტექნიკური სტანდარტებისა და სპეციფიკაციების დაცვამდე.

მართვის მეცნიერული მიდგომა პრობლემატურია იმ გაგებით, რომ იგი სტანდარტიზებულია. ეს ფილოსოფია ეყრდნობა ადრეულ, XIX საუკუნის დასასრულისა და XX საუკუნის დასაწყისის ავტორთა კონცეფციებს, როგორიცაა, მაგალითად, ფრედერიკ ტეილორი, რომელსაც დაეყრდნო ჰენრი ფორდი და სხვები. იდეა იმაში მდგომარეობდა, რომ ორგანიზაციები უფრო ეფექტიანი იქნება, თუ მოხდება ყურადღების კონცენტრაცია შრომის დანაწილებასა და სპეციალიზაციაზე. მეცნიერული მენეჯმენტის თანახმად, ყოველი სპეციალიზაციის ფარგლებში ეფექტიანობა მაქსიმალური ხდება ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ოპტიმალური. ეს კონცეფცია სავსებით ეფექტიანად ფუნქციონირებდა XX ასწლეულის მეტი ნაწილის განმავლობაში.

მენეჯმენტის ინდუსტრიულ მოდელს (პარადიგმას) თავისი ფესვები გააჩნია წარმოებრივ სექტორში და დღემდე გამოიყენება მრავალი სერვისული ორგანიზაციის მიერ. ორგანიზაციები, რომლებიც ამ მიდგომას იყენებენ, მიიჩნევენ, რომ (1) ადგილმდებარეობის არჩევანის სტრატეგია, საქონლის გატანა (*პრომოტიონი*) და რეკლამა განაპირობებს გაყიდვებიდან შემოსავალს; (2) სამუშაო ძალა და სხვა ოპერაციული ხარჯები შენარჩუნებული უნდა იქნას იმდენად დაბალ დონეზე, რამდენადაც ეს იქნება შესაძლებელი. მთლიანობაში, ინდუსტრიული მოდელი ყურადღებას ამახვილებს შემოსავლებსა და საექსპლუატაციო ხარჯებზე და უგულებელყოფს (ან

უკიდურეს შემთხვევაში ივიწყებს) როლს, რომელსაც ასრულებს პერსონალი კლიენტის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და მნიშვნელოვანი მოგების მიღებაში.

ინდუსტრიული მოდელის მიმდევრები მიიჩნევენ, რომ ამჟამად ძნელია კარგი მუშაკების პოვნა. ინდუსტრიული მოდელი მხარს უჭერს წარმოდგენას იმის შესახებ, რომ „ყველა ნივთი ერთნაირია, ამიტომაც ადამიანებზე მინდობას ჯობია ტექნოლოგიების, მანქანებისა და სისტემების მინდობა“<sup>6</sup>. ამ მიდგომის მიმდევრები მიიჩნევენ, რომ მომსახურეთა უმეტესობა გულგრილია, გააჩნია დაბალი კვალიფიკაცია და არ შესწევს უნარი შეასრულოს ნებისმიერი მოვალეობა, გარდა მარტივი ამოცანებისა. აქედან გამომდინარე, სამუშაო ადგილები ინდუსტრიულ მოდელში ვიწროდ განსაზღვრულია და მცირე ადგილს ტოვებს იმისათვის, რომ მომსახურეები ეყრდნობოდნენ საკუთარ მსჯელობებს. გარდა ამისა, მოსამსახურეებისათვის დამახასიათებელია დაბალი მოლოდინები შესრულებული სამუშაოსაგან, მათი ხელფასები იმდენად დაბალ დონეზე რჩება, რამდენადაც ეს შესაძლებელია და მათ მცირე შესაძლებლობები გააჩნიათ წინსვლისათვის.

კლიენტისათვის სერვისის მომწოდებელი პერსონალის განხილვისას, „წინა ხაზის“ მომსახურეთა აღიარებისა და შეფასებების გარდა, ინდუსტრიული მოდელი უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს ზედა და საშუალო დონეების მენეჯერებს. ინდუსტრიული მიდგომა გულისხმობს, რომ მხოლოდ მენეჯერებს ძალუბთ ნებისმიერი საკითხის გადაწყვეტა; აქედან გამომდინარე, კლიენტის პრობლემების სწრაფად გადაწყვეტა თითქმის შეუძლებელი ხდება, იმდენად რამდენადაც სერვისის მიწოდების პროცესში ხდება დამატებითი ეტაპებისა და პროცედურების ჩართვა.

ინდუსტრიული მოდელი ახდენს წარუმატებლობის ციკლის აღწარმოებას, იმდენად რამდენადაც ამ შემთხვევაში წარუმატებლობა პირდაპირაა ჩაშენებული სერვისულ სისტემაში<sup>7</sup>. მასში „წინა ხაზის“ პერსონალის მხარდაცპერის არარსებობის გამო ინდუსტრიული მიდგომა, მართალია გაუცნობიერებლად, მაგრამ ფაქტობრივად ახალისებს მომსახურეებს, რომ იყონ გულგრილი კლიენტის პრობლემების მიმართ. არსებითად, სისტემა უკრძალავს ფრონტ-ლაინ მომსახურეებს ნებისმიერ ქმედებებს იმ შემთხვევაშიც კი, თუ პრობლემური სიტუაციის გადასაწყვეტად მომსახურეს სურს გახდეს სასარგებლო. კლიენტის რეაქცია მიმართვის ასეთ ტიპზე გასაკვირი არ არის. წინა მომწოდებლების მხრიდან დაზარალებულ კლიენტთა ორმა მესამედმა ასეთი შედეგი მიიღო არა პროდუქტის გამო, არამედ სერვისის

უზრუნველყოფი მომსახურის გულგრილობისა და უმწეობის გამო.

საექსპლუატაციო ხარჯების შესამცირებლად ინდუსტრიული მოდელის მიმდევარი მრავალი ფირმა ცვლის თავის მუდმივ პერსონალს ნაკლებად გამოცდილი და ნაკლებად ერთგული დროებითი პერსონალით. ამ ინდივიდუუმებს ნაკლებს უხდიან, ვიდრე მუდმივ მუშახელს და ისინი იღებენ უმნიშვნელო, თუკი საერთოდ არსებობს ასეთი რამ, სარგებელს კომპანიისაგან. ზოგიერთ შემთხვევაში კომპანიის საექსპლუატაციო ხარჯების მინიშუმამდე დასაყვანად მომუშავეებს ათავისუფლებენ მანამ, სანამ ამოქმედებოდეს ხელფასისა და სხვა შეღავათების სავალდებულო მომატების პირობები. ამის მსგავსი მმართველობითი პრაქტიკა ქმნის მიგრანტი მუშის ახალ კლასს და 16 მლნ. ადამიანი, მაგალითად აშშ-ში, მთელს ქვეყანაში ინაცვლებს ერთი დროებითი სამუშაოდან მეორეზე.

თუმცა, პოსტინდუსტრიული საზოგადოების განვითარებასთან ერთად, ეს მიდგომა უკვე „აღარ მუშაობს“, რადგან საზოგადოებამ მიაღწია იმ მდგომარეობას, როცა სერვისის მნიშვნელოვანია და სერვისის ფუნქცია კი არა, იგი, განმარტების თანახმად, პროცესია, რომელიც მოიცავს მრავალ საქმიან ფუნქციას.

და რაც ძალზე მნიშვნელოვანია - ეს არის ის, თუ როგორ აღიქვამს კლიენტი სერვისის პროცესს. მაგალითად, შეიძლება სერვისის პროცესის ოპერაციული ასპექტების

ოპტიმიზება და შესაძლოა ის ძალზე ეფექტიანი იყოს რესურსების გამოყენების მხრივ, თუმცა ეს აუცილებლად როდი მოგვცემს სერვისის საუკეთესო ხარისხს და კლიენტებს აღარ მოუნდებათ ფულის გადახდა საშუალო მომსახურებისათვის. ასე რომ, წინა მიდგომა უვარგისია მარკეტინგული თვალსაზრისით. მაშინ, როცა მეცნიერული მართვა ეფუძნება შრომის დანაწილების იდეებს, ყოველი ამოცანის სხვისგან გამოყოფასა და ადამიანებისა და ამ ამოცანების შესასრულებლად გამოყენებული სხვა რესურსების სპეციალიზაციას, სერვის-მენეჯმენტი გამომდინარეობს კლიენტის მიერ აღქმული და ფასეული პროცესის პირველადობის იდეიდან. მაშინ, როდესაც არის სპეციალიზაციის შესაძლებლობა, აზრი აქვს დასკვნის გაკეთებას იმასთან დაკავშირებით, რომ შეუძლებელია სხვა და სხვა ამოცანებისა და ქვეამოცანების ქონა, თუ ისინი სუბოპტიმიზებულია და ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს, რადგან კლიენტი აღიქვამს მათ ინდივიდუალურად და საერთო შედეგადაც.

ინდუსტრიული მოდელის გამოყენებასთან დაკავშირებული შედეგები სერვისულ ორგა-

ნიზაციასთან მიმართებით დრამატული ხდება. ინდუსტრიული მოდელი „წინა ხაზის“ მუშაკებისათვის ქმნის ჩიხურ სამუშაო ადგილებს, დაბალ შრომის ანაზღაურებას, ზედაპირულ სწავლებას, წინსვლის შეუძლებლობას და კომპანიის შეღავათების სრულიად უმნიშვნელო ხელმისაწვდომობას ან სულაც უქონლობას. გარდა ამისა, ინდუსტრიული მიდგომა იწვევს კლიენტის დაუკმაყოფილებლობას, გაყიდვებიდან შემოსავლების გაყინვას ან შემცირებას, მომსახურეთა მაღალ დენადობას და სერვისის საერთო მწარმოებლურობის უმნიშვნელო ზრდას ან უძრაობას. და ბოლოს, შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ ინდუსტრიული მიდგომა ცუდია კლიენტების, მომსახურეების, აქციონერებისა და ქვეყნისათვის.

ბიუროკრატიულ-იურიდიული პარადიგმა შეიძლება მოიძებნოს არა მხოლოდ საზოგადოებრივ მომსახურებებში, არამედ ეკონომიკის კერძო სექტორებშიც. ინსტრუქციები და რიტუალები ამ შემთხვევაში ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საბოლოო შედეგი. იურიდიული (კანონიერი) უფლებები და მისი ტოლფასი მიმართვა წარმოადგენს ხარისხის მთავარ პარამეტრებს.

ეს პარადიგმა დაკავშირებულია მონოპოლიასთან. კლიენტები ზუსტად არაა განსაზღვრული და სისტემაში ფასეულობის მიხედვით შესაძლოა ბოლო ადგილზეც განიხილებოდეს. ცვლილებათა ტემპი დაბალია და ისტორიული მოვლენები, არადეკვატური კანონები, მოძველებული ინსტრუქციები და მეთოდები, ისევე როგორც დისფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურები, შეიძლება მართავდნენ მოქმედებებს. კომპიუტრები ფართოდ გამოიყენება მონაცემთა ფართოდ დამუშავებისათვის. მომსახურებები აქ განიხილება, როგორც ადმინისტრაციული რუტინა (წესები). ძალაუფლება ფორმალურად ხორციელდება წარმომადგენლობითი დემოკრატიით პოლიტიკური მპოლდაწეების, სახელმწიფო მოხელეების და ექსპერტების მეშვეობით.

სერვისული პარადიგმა ჩნდება სერვის-მენეჯმენტიდან, უპირველეს ყოვლისა, მარკეტინგის სფეროში, თუმცა, ასევე მას მხარს უჭერს თანამედროვე ხარისხის მენეჯმენტი. პარადიგმის ტიპური თავისებურებებია - კლიენტით დაინტერესება და კლიენტის ურთიერთქმედება მომწოდებლის პერსონალთან სერვისის მიწოდებასა და ფასეულობების შექმნაში. მაგალითად, ისეთი ტიპის ურთიერთობები, როგორიცაა „კლიენტი-პარტნიორი“ და ფასეულობების შექმნა - უზრუნველყოფს კომპრომისს სერვისულ სისტემაში შესვლის ადამიანურ მდგენელებსა და ტექნოლოგიას, ღირებულებასა და შემოსავალს, კლიენტის მიერ ხარიუსხის აღქმასა და პროდუქტიულობას შორის.

ამასთან, პროცესული აზროვნება მომსახურების შეთავაზების (მიწოდების) შუაგულშია.

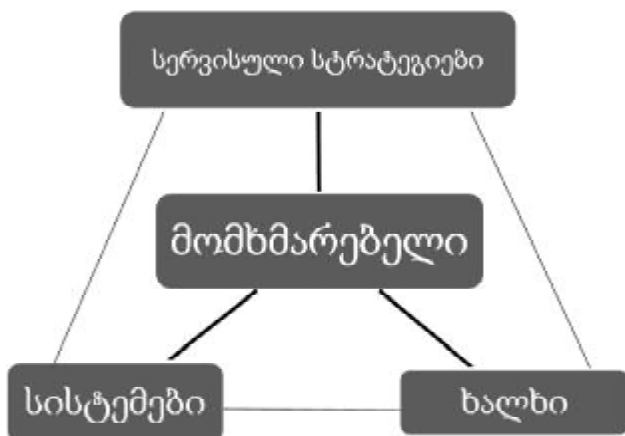
მართვის ინდუსტრიული მოდელისგან განსხვავებით, ახალი სერვის-მენეჯმენტის მოდელის მომხრეები მიიჩნევენ, რომ ფირმის მიზანი კლიენტის მომსახურებაა.

სერვის-მენეჯმენტის შემთხვევაში პროცესი ერთიანად აღიქმება, რათა გარანტირებული იყოს კლიენტების მხრიდან ფასეულობის მიღების შეგრძნება, მათი დაკმაყოფილება და ისევ დაბრუნება. ამას მიეყვარათ მთლიანობაში ურთიერთობათა მარკეტინგის გაგებაზე და უკეთ მომსახურების მიზნით კლიენტების შესახებ მეტი რამის ცოდნაზე.

მართლაც, კლიენტების შესახებ ყველაფერი უნდა ვიცოდეთ, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ არა მხოლოდ რაიმე ნაკეთობაზე ან მომსახურებაზე, რაც მათ სურთ, არამედ სერვისულ შედეგებზე კლიენტებისათვის, მაგალითად, რადონის ყურადღება სჭირდებათ მათ; როგორ შეიძლება უკეთ ვუპასუხოთ მათ მოთხოვნებს; როგორ დავეუკავშირდეთ მათ; როგორ ვმართოთ უარი (წარუმატებლობები) და ა.შ.

აქედან გამომდინარე, ასეთი ლოგიკა გულისხმობს იმას, რომ ფირმა ისე უნდა იყოს ორგანიზირებული, რომ შეინარჩუნოს კლიენტის მომსახურე პერსონალი. ამ მიდგომის შესაბამისი მომსახურების გაწევა სერვისის სისტემის ცენტრი და საერთო განმასხვავებელი უპირატესობა ხდება, თუ ვისაუბრებთ კონკურენტული სტრატეგიის ტერმინებით.

სტრუქტურა, რომელიც მხარს უჭერს ცვლილებათა განსახილველ ტიპს სერვის-მენეჯმენტის ფილოსოფიაში, შეიძლება ინტერპრეტირებული იქნას სერვისულ სამკუთხედად და წარმოდგენილ იქნას შემდეგი სქემის სახით (ნახ. 1). ეს არის სერვისული სამკუთხედი, რომელიც ასახავს საკვანძო ურთიერთობების ექვს ტიპს.



ნახ.1. სერვისული სამკუთხედი

**ჯერ ერთი,** ფირმის სერვისული სტრატეგია უნდა ეცნობოს მის კლიენტებს. თუ საუკეთესო სერვისი ორგანიზაციის ფოკუსშია და დიფერენცირების საკვანძო პუნქტს წარმოადგენს, რომლითაც იგი განსხვავდება კონკურენტებისაგან, კლიენტი უნდა იყოს საქმის კურსში ფირმის ვალდებულებების შესახებ სრულყოფისადმი სწრაფვასთან მიმართებით.

**მეორე,** სერვისული სტრატეგია, ასევე, უნდა ეცნობოს ფირმის მომსახურეებს. კარგი სერვისის „დაშვება“ ზევიდან ხდება და მენეჯმენტი მას საკუთარი მაგალითით უნდა წარმართავდეს. თუ ზედა ეშელონებში არ არიან პროცესის ერთგულები, ფრონტ-ლაინ მომსახურეები, რომლებიც ურთიერთქმედებენ ფირმის კლიენტებთან, უკეთეს შემთხვევაში არაეფექტურები იქნებიან.

ურთიერთობათა **მესამე** ჯგუფი, რომელიც გამოსახულია სამკუთხედის წვეროებს შორის, მიმდინარე ოპერაციების სამართავად ფოკუსირებულია სერვისული სტრატეგიის შენარჩუნებასა და შესაძლებელ სისტემებს შორის ურთიერთქმედებაზე. სისტემათა მმოქმედება ლოგიკურად უნდა გამომდინარეობდეს სერვისული სტრატეგიიდან და უზრუნველყოფდეს სერვისულ ურთიერთქმედებას მოსამსახურეებისა და კლიენტებისათვის.

ურთიერთობათა **მეოთხე** ჯგუფი მოიცავს კლიენტებზე ორგანიზაციული სისტემების ზემოქმედებას. ფირმის სისტემებთან ურთიერთქმედებამ უნდა გააიოლოს კლიენტის მიერ სერვისული გამოცდილების მიღება. ძალზე ხშირად სისტემების შემუშავება ხდება ერთადერთი მიზნით - საკუთარი ინტერესებისათვის კლიენტთა უმცირესობის შესანარჩუნებლად კომპანიის შესაძლებლობების გამოყენების ხარჯზე. იმავდროულად, პატიოსანი კლიენტების უმრავლესობა დაზარალებულია იმ სისტემისა და პოლიტიკის გამო, რომელიც განიხილავს მათ, როგორც საჭკო და არა ფასეულ აქტივად.

ურთიერთობათა **მეხუთე** ტიპი სერვისული სამკუთხედის ფარგლებში განსაზღვრავს ორგანიზაციული სისტემებისა და მოსამსახურის ძალისხმევის მნიშვნელოვნებას. ორგანიზაციული სისტემები და პოლიტიკა არ უნდა გახდეს დაბრკოლება კარგი სერვისის უზრუნველყოფის მოსურნე მოსამსახურეთა გზაზე.

და ბოლოს, შესაძლოა, ურთიერთობათა ყველაზე მნიშვნელოვანი ტიპია „კლიენტი-სერვისის მომწოდებელი“ ტიპის ურთიერთქმედებები. ეს ურთიერთქმედებები წარმოადგენს კრიტიკულ ინციდენტს ან „ჭეშმარიტების მომენტს“. ამ ურთიერთქმედების ხარისხი ხშირად ამოსავალია კლიენტის დაკმაყოფილების შეფასებებში.

სერვისულ სამკუთხედზე დაფუძნებული სერვის-მენეჯმენტის მოდელი გამომდინარეობს იმ

წინამძღვრიდან, რომ მოსამსახურეებს, მთლიანობაში, სურთ კარგი სამუშაოს შესრულება. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ამ მოდელის მომხრეები უფრო ოპტიმისტურად არიან განწყობილი ადამიანის ბუნებასთან მიმართებით. გარდა ამისა, ბაზარზე ორიენტირებული სერვის-მენეჯმენტის მიდგომა ახალისებს ადამიანებში ინვესტირებას არანაკლები ზომით, ვიდრე მანქანებში. აქედან გამომდინარე, ტექნოლოგიის პირველადი მიზანი იმაში უნდა მდგომარეობდეს, რომ კი არ ჩაანაცვლოს ან აკონტროლოს ფრონტ-ლაინ პერსონალის ქმედებები, არამედ დაეხმაროს მათ. სერვის-მენეჯმენტის პარადიგმის თანახმად, საშუალო დონის მენეჯერების მიერ ერთხელ შეგროვილი და გაკონტროლებული მონაცემები სრულად მისაწვდომი უნდა იყოს წინა ხაზის პერსონალისათვის.

გავაგრძელოთ ინდუსტრიული მოდელის შედარება სერვის-მენეჯმენტის მოდელთან. აღსანიშნავია, რომ ეს უკანასკნელი აღიარებს მოსამსახურეთა კადრების დენადობის უშუალო კავშირს კლიენტის დაკმაყოფილებასთან. აქედან გამომდინარე, ბაზარზე ფოკუსირებული მენეჯმენტის მოდელი ფსონს აკეთებს დაქირავებასა და წინა ხაზის პერსონალის სწავლებაზე და აკავშირებს შრომის ანაზღაურებას მთელი ორგანიზაციის ამოცანებთან ყოველ დონეზე.

საუკეთესო სწავლებისა და კომპენსაციური პროგრამებისაგან სარგებელი ცხადია: უკეთ განსწავლული და იკეთესი ანაზღაურების მქონე მოსამსახურეები უზრუნველყოფენ უკეთეს სერვისს, ნაკლებ მეთვალყურეობას საჭიროებენ და, სავარაუდოდ, სამუშაოდან არ თავისუფლდებიან. თავის მხრივ, მათი კლიენტებიც უკეთ არიან დაკმაყოფილებულნი, მზად არიან ხელმეორედ მიმართონ მათ მომსახურებების საყიდლად, ხოლო შესყიდვის თანხა ამ დროს უფრო მეტი აღმოჩნდება.

ადრე შესრულებული კვლევები ასევე მიუთითებენ კლიენტის დაკმაყოფილებულობასა და კადრების დენადობას შორის კორელაციაზე, რაც წინა პლანზე წამოსწევს მუდმივი და დროებითი მუშახელის თანაფარდობას<sup>9</sup>. როგორც მოსალოდნელი იყო, რაც უფრო მაღალია მუდმივი მუშახელის თანაფარდობა დროებით მუშახელთან, მით უფრო მეტადაა დაკმაყოფილებული კლიენტი. მუდმივი მუშახელი ყოველთვის უკეთაა ინფორმირებული, უფრო მისაწვდომი და აქტიურია, რაც კლიენტთა დაკმაყოფილების გარანტიას იძლევა.

მართვის ინდუსტრიული მოდელის ფილოსოფიისგან განსხვავებით, სერვის-მენეჯმენტის პარადიგმის მომხრეები დაბალ საექსპლუატაციო ხარჯებს მსხვერპლად არ სწირავენ თავიანთ კომპეტენტურ და აქტიურ მუდმივ პერსონალს.

სარგებელი ზედმეტად აქტიური მუდმივი პერსონალის მხარდაჭერისგან ნათელია. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, კომპანიები, რომლებიც მათ მომსახურეებს იმაზე მეტს უხდიან, ვიდრე მათი კონკურენტები, ხშირად ხედავენ, შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების წილის შეფარდება გაყიდვების მოცულობასთან, ფაქტობრივად მათთან უფრო დაბალია, ვიდრე საშუალოდ დარგში, რაც მოწმობს პერსონალის მიერ არჩეული მართვის პოლიტიკის ეფექტიანობას და, მთლიანობაში, სერვის-მენეჯმენტის მსგავს კონცეფციას.

კიდევ ერთი დასკვნითი განსხვავება მენეჯმენტის ინდუსტრიულ მოდელსა და სერვის-მენეჯმენტის მოდელს შორის იმაში მდგომარეობს, რომ ეს უკანასკნელი ცდილობს გამოიყენოს ინოვაციური მონაცემები, რათა გამოიკვლიოს ფირმის საქმიანობა, გასცდეს ბუღალტრული აღრიცხვის საყოველთაოდ აღიარებულ პრინციპებს, რომლებიც ასახავენ მართვის ძველი ინდუსტრიული მოდელის ორიენტაციას გაყიდვებზე. ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ინსტრუმენტები, რომლებიც ასახავენ კლიენტზე ფოკუსირებასა და ორიენტაციას, უნდა განვითარდეს და განახლდეს.

ახალი მაჩვენებლები, რომლებიც შეიძლება ინტერესის საგანი გახდეს, უნდა მოიცავდეს: კლიენტის დამაგრების ფასეულობას ახალი კლიენტების მუდმივი ძიების, მოსამსახურეთა დენადობისგან დანაკარგების სანაცვლოდ; მომსახურეთა სწავლების ფასეულობასა და კრიტიკულ სიტუაციებში სერვისული სისტემის აღდგენასთან დაკავშირებულ ფულად სარგებელს.

განხილული პარადიგმების სამი ტიპი ხაზს უსვამს მენეჯმენტის სხვა და სხვა ასპექტებს. დისციპლინა, აკურატულობა და წარმოებრივი პარადიგმის ტანდარტიზაცია შეიძლება ნაწილობრივ იქნას გამოყენებული სერვისულ ოპერაციებში, ისევე როგორც კლიენტებთან პატივისცემით მოპყრობის ძალისხმევა იურიდიულ-ბიუროკრატიული პარადიგმის კონტექსტში. სერვისული პარადიგმისკენ შემობრუნებას ადგილი აქვს ორგანიზაციების ყველა ტიპთან მიმართებით, მაგრამ გადასვლის პერიოდი გაწეულია და ამიტომაც მენეჯმენტი სერვისული პარადიგმის სულისკვეთებით, პრაქტიკაში, ხშირად ჯერაც მოდური რიტორიკაა, ვიდრე ფაქტობრივი საქმიანობა.

სერვისული ლიდერობის მიღწევა და ეკონომიკური კეთილდღეობა ერთეული საწარმოების ხვედრი ხდება. მით უფრო აქტუალურია ეს პრობლემატიკა როგორც თეორიის, ასევე პრაქტიკისათვის. შეიძლება მხოლოდ ვისურვოთ, რომ სერვისული პარადიგმა მომავალში იყოს ბიზნესის ყველა ტიპის ცენტრში.

**ბაზოგენიზმული ლიტერატურა:**

1. ბარათაშვილი ე., ყანდაშვილი თ., სერვისმენეჯმენტი. თბილისი. 2013
2. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი. 2010
3. Leonard A. Schlesinger and James I. Heskett, "The Service-driven Service Company", 4. Chase R.B. Garvin D.A. The Service Factory, *Harvard Business Review* vol. 67, No 4, July/August 1989
5. აბრამიშვილი ი. ყიფიანაშვილი ი., 2004.
6. აბრამიშვილი ი. 2005.

**ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ЗАМЕНЯЕМОСТЬ**

**ЕВГЕНИЙ БАРАТАШВИЛИ - профессор ГТУ**

**МАНАНА МАРИДАШВИЛИ - старший учитель ГТУ**

**ИРМА МАХАРАШВИЛИ - докторант Кавказского Международного Университета**

В статье авторы рассматривают самый фундаментальный знак процессов, происходящих в современной экономике – переориентацию с производства материальных благ на производство услуг. Авторы утверждают, что внутри сервисного сектора экономики, с точки зрения изменения структуры работающих, самые интенсивные изменения происходят там, где производство услуг и их потребление тесно связаны друг с другом.

Авторы сравнивают индустриальный менеджмент с моделью сервис-менеджмента и приходят к выводу, что сервис менеджмент признает непосредственную связь между текучестью кадров и удовлетворением клиентов. Исходя из этого авторы утверждают, что модель менеджмента, фокусированная на рынок, делает ставку на найм и обучение персонала. Кроме того, эта модель менеджмента связывает оплату труда с задачами всей организации на каждом из ее уровней.

Еще одно, заключительное соображение авторов заключается в том, что существует разница между индустриальной и сервисориентированной моделями менеджмента. Она заключается в том, что сервис-менеджмент старается применять инновационные данные, чтобы исследовать деятельность фирмы и не применять ориентированную только на продажи модель бухгалтерского учета. По мнению авторов, ориентированные на клиента новые модели бухгалтерского учета должны развиваться.

**MANAGEMENT PARADIGMS AND THEIR SUBSTITUTABILITY**

**EVGRNI BARATASHVILI - Prof. of GTU**

**MANANA MARIDASHVILI - teacher of GTU**

**IRMA MAKHARASHVILI - PhD of Caucasus International University**

In this article the authors examine the most fundamental sign of the processes taking place in the modern economy - a reorientation from production of material goods to the production of services. The authors argue that in the service sector of the economy, in terms of changing the structure of work, the most intense changes occur where the service production and consumption are closely linked with each other.

The authors compare the industrial management model with service management and come to the conclusion that the service-management element recognizes the direct link between staff turnover and customer satisfaction. Therefore, the authors conclude that the market is focused on the management model for a bet on the engagement and the front line staff with the training and remuneration of all tasks in every level of the organization.

Another, final comment of the authors is that there is a difference between industrial and service oriented management models. It lies in the fact that service management is trying to use innovative data to investigate the activities of the company and not to apply only to sales -oriented accounting model. According to the authors, customer-focused new accounting model should be developed.