

მენეჯმენტი

მეთოდებზე გამოცემა

სტეფენ პ. რობინსი

სან დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მარი კოულტერი

მისურის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



უნივერსიტეტის
გამოცემლობა

სტეფენ რობინსისა და მარი კოულტერის სახელმძღვანელოს - „მენეჯმენტის“ - მეთორმეტე ინგლისური გამოცემის ავტორიზებული თარგმანი

საავტორო უფლება ინგლისურ გამოცემაზე: Copyright © 2014, 2012, 2009 Pearson Education, Inc., One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Management. Stephen Robbins, Mary Coulter. 12th Edition, Pearson, 2014.

ISBN-10: 0-13-304360-6; ISBN 13: 978-0-13-304360-0

კონგრესის ბიბლიოთეკა, Cataloging-in-Publication Data

CIP მონაცემები ამ სათაურისთვის ხელმისაწვდომია კონგრესის ბიბლიოთეკის ფაილში

წიგნი ითარგმნა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მიერ ორგანიზებული სახელმძღვანელოების თარგმნის პროექტის ფარგლებში (კოორდინატორი - ასოცირებული პროფესორი **ინეზა გაგნიძე**).

მთარგმნელობითი ჯგუფი ჩამოყალიბდა თსუ-ის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის წევრებისა და მონვეული ლექტორებისაგან. ჯგუფის შემადგენლობაში შედიოდა, აგრეთვე, ფაკულტეტის მიკროეკონომიკის კათედრის დოქტორანტი, სტუდენტური კვლევებისა და პროექტების ცენტრ „იდეას“ მთავარი მენეჯერი **თენგიზ თაქთაქიშვილი**.

მთარგმნელობითი ჯგუფი:

დავით ნარმანია (სამეცნიერო რედაქტორი, კათედრის ხელმძღვანელი)
ნუგზარ პაიჭაძე (რედაქტორი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)
თემურ ხომერიკი (რედაქტორი, კათედრის მონვეული პროფესორი)
გიორგი შიხაშვილი (მთარგმნელი, ჯგუფის მთავარი კოორდინატორი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი, სტუდენტური კვლევებისა და პროექტების ცენტრ „იდეას“ დირექტორი)

თენგიზ თაქთაქიშვილი (მთარგმნელი, ჯგუფის კოორდინატორი)
ეკატერინე გულუა (მთარგმნელი, კათედრის ასისტენტ-პროფესორი)
ვასილ კიკუტაძე (მთარგმნელი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)
დავით ნიჟარაძე (მთარგმნელი, კათედრის მონვეული პროფესორი)
ბადრი რამიშვილი (მთარგმნელი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)
მირონ ტულუში (მთარგმნელი, კათედრის მონვეული პროფესორი)
ნინო ფარესაშვილი (მთარგმნელი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)
გიული ქეშელაშვილი (მთარგმნელი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)
გიორგი ლალანიძე (მთარგმნელი, კათედრის პროფესორი)
ეკა ჩოხელი (მთარგმნელი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)
ნატალია ხარაძე (მთარგმნელი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)
მანანა ხარხელი (მთარგმნელი, კათედრის ასოცირებული პროფესორი)

ყველა საავტორო უფლება დაცულია. რეპროდუქციის, გადამუშავების ან ელექტრონული, მექანიკური, ფოტოკოპირების ან ჩანაწერების სახით გადაცემაზე უნდა მოხდეს ნებართვის აღება გამომცემლისგან. ამ წიგნში ასახული მასალების გამოყენების ნებართვის მისაღებად წერილობით მიმართეთ: **Pearson Education, Inc., Permissions Department, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.**

ბევრი ნიშანი მწარმოებლისა და გამყიდველის მიერ მათი პროდუქტის განსასხვავებლად იწოდება სავაჭრო ნიშნად. ნიშნები, რომლებზეც გამოცემული ფლობდა ინფორმაციას სავაჭრო მარკის შესახებ, დაბეჭდილია პირველი დიდი ასოებით ან მთლიანად დიდი ასოებით.

© ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2019

ISBN 978-9941-13-635-1

Management

Twelfth Edition

Stephen P. Robbins

San Diego State University

Mary Coulter

Missouri State University

PEARSON

Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Upper Saddle River
Amsterdam Cape Town Dubai London Madrid Milan Munich Paris Montréal Toronto
Delhi Mexico City São Paulo Sydney Hong Kong Seoul Singapore Taipei Tokyo

Translation of the 12th edition of the book “Management” by Stephen Robbins and Mary Coulter

Management. Stephen Robbins, Mary Coulter. 12th Edition, Pearson, 2014.

ISBN 10: 0-13-304360-6; ISBN 13: 978-0-13-304360-0

The book was translated under the project of translations of the books organized by Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Coordinator – Associate Professor **Ineza Gagnidze**).

Group of translators consisted by the members and invited lecturers at TSU Faculty of Economics and Business Chair of Management and Administration. Ph.D. student at chair of microeconomics and general manager at student research and project center “IDEA” **Tengiz Taktakisvhili** was also included in the group.

Group of translators:

Davit Narmania (*Scientific editor, Head of the chair*)

Nugzar Paichadze (*Editor, Associate professor at the chair*)

Temur Khomeriki (*Editor, Invited professor at the chair*)

Giorgi Shikhashvili (*Translator, Main coordinator of the group, Associate professor at the chair, director of the Student research and project center “IDEA”*)

Tengiz Taktakishvili (*Translator, Coordinator of translation group*)

Ekaterine Gulua (*Translator, Assistant-professor at the chair*)

Vasil Kikutadze (*Translator, Associate professor at the chair*)

Davit Nizharadze (*Translator, Invited professor at the chair*)

Badri Ramishvili (*Translator, Associate professor at the chair*)

Miron Tughushi (*Translator, Invited professor at the chair*)

Nino Paresashvili (*Translator, Associate professor at the chair*)

Giuli Keshelashvili (*Translator, Associate professor at the chair*)

Giorgi Gaganidze (*Translator, Professor at the chair*)

Eka Chokheli (*Translator, Associate professor at the chair*)

Natalia Kharadze (*Translator, Associate professor at the chair*)

Manana Kharkheli (*Translator, Associate professor at the chair*)

© Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Press, 2019

ISBN 978-9941-13-635-1

ვუძღვნი
მეუღლეს, ლორას

სტივი

ვუძღვნი
ჩემს შვილიშვილებს,
ბრუკლინსა და ბლეიკს

მარი

ავტორების შესახებ



სტეფან პ. რობინსი (დოქტორი, არიზონას უნივერსიტეტი) არის მენეჯმენტის ემერიტუსი პროფესორი სან დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტში და მსოფლიოში ცნობილი ბესტსელერი სახელმძღვანელოების ავტორი როგორც მენეჯმენტში, ასევე ორგანიზაციულ ქცევაში. მისი წიგნები თარგმნილია 20 ენაზე და გაყიდულია 5 მილიონზე მეტი ეგზემპლარი. ამჟამად, მისი წიგნები გამოიყენება აშშ-ის 1500-ზე მეტ კოლეჯსა და უნივერსიტეტში და ასობით სკოლაში კანადაში, ლათინურ ამერიკაში, ავსტრალიაში, ახალ ზელანდიაში, აზიასა და ევროპაში. დოქტორი რობინსი ასევე არის ავტორი ბესტსელერისა *The Truth About Managing People, 2nd ed.* (Financial Times/Prentice Hall, 2008) და *Decide & Conquer* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

დოქტორი რობინსი აქტიურად მონაწილეობს ვეტერანთა შეჯიბრებებში. მას შემდეგ, რაც გახდა 50 წლის 1993 წელს, მან მოიგო 23 ეროვნული ჩემპიონატი და 14 მსოფლიო ტიტული. ის შეყვანილ იქნა აშშ-ს Masters' Track & Field-ის დიდების დარბაზში 2005 წელს და ამჟამად არის მსოფლიო რეკორდის მფლობელი 100 მეტრზე (12.37) და 200 მეტრზე (25.20) გარბენში 65 წლის და უფროსი ასაკის მამაკაცებს შორის.



მარი კოულტერი (დოქტორი, არკანზასის უნივერსიტეტი) არის მენეჯმენტის ემერიტუსი პროფესორი მისურის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. დოქტორ კოულტერს გამოქვეყნებული აქვს სხვადასხვა წიგნები Prentice Hall-ში, მათ შორის: *Strategic Management in Action*, ამჟამად გამოსულია მისი მეექვსე გამოცემა და *Entrepreneurship in Action*, მეორე გამოცემა. როდესაც არ წერს, დოქტორი კოულტერი სეირნობს თავისი ყვავილების ბაღში, ამზადებს სადილს სხვადასხვა რეცეპტებით (როგორც წესი, წარმატებით!), კითხულობს სხვადასხვა წიგნებს და სასიამოვნოდ ატარებს დროს ოჯახის წევრებთან: რონი, სარა და ჯეიმსთან, კეიტ და მეტთან, აგრეთვე შვილიშვილებთან ბრუკლინ და ბლეიკთან. მიყვარხართ ჩემო ძვირფასებო!

მეკლე შინაარსი

წინასიტყვაობა xx



ნაწილი 1

შესავალი მენეჯმენტში

- თავი 1:** მენეჯმენტი და ორგანიზაციები 2
- მოდული:** მენეჯმენტის ისტორია 32
- თავი 2:** მენეჯმენტის კონტექსტის გაგება: შეზღუდვები და გამოწვევები 48
- მენეჯმენტის პრაქტიკა** 79



ნაწილი 2

მენეჯმენტის ინტეგრაციული საკითხები

- თავი 3:** მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში 84
- თავი 4:** მრავალფეროვნების მართვა 116
- თავი 5:** სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის მენეჯმენტი 152
- მენეჯმენტის პრაქტიკა** 186



ნაწილი 3

გადაწყვეტილების მიღება და ცვლილება

- თავი 6:** მენეჯერები, როგორც გადაწყვეტილების მიმღებნი 192
- თავი 7:** ცვლილებისა და ინოვაციის მართვა 224
- მენეჯმენტის პრაქტიკა** 258



ნაწილი 4

დაგეგმვა და კონტროლი

- თავი 8:** დაგეგმვის საფუძვლები 262
- თავი 9:** სტრატეგიული მენეჯმენტი 286
- თავი 10:** მმართველობითი კონტროლი 316
- მოდული:** დაგეგმვისა და კონტროლის ტექნიკა 351
- მოდული:** ოპერაციული მენეჯმენტი 369
- მენეჯმენტის პრაქტიკა** 385



ნაწილი 5

ორგანიზება

- თავი 11:** საბაზისო ორგანიზაციული სტრუქტურა 392
- თავი 12:** ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინი 420
- თავი 13:** ადამიანური რესურსების მართვა 448
- მოდული:** თქვენი კარიერული განვითარების მენეჯმენტი 487
- თავი 14:** გუნდების მართვა 492
- მენეჯმენტის პრაქტიკა** 526



ნაწილი 6

ლიდერობა

- თავი 15:** ინდივიდუალური ქცევის საფუძვლები 532
- თავი 16:** მენეჯერები და კომუნიკაცია 572
- თავი 17:** მომომუშავეთა მოტივირება 604
- თავი 18:** მენეჯერები ლიდერის როლში 642
- მენეჯმენტის პრაქტიკა** 675

დანართი: ანტრეპრენიორული საწარმოების მართვა 681

შენიშვნები 708

ტერმინთა განმარტება 768

სახელების საძიებელი 789

ორგანიზაციების ინდექსი 793

მინაარსი

წინასიტყვაობა

XX

ნაწილი 1

შესავალი მენეჯმენტში

თავი 1

მენეჯმენტი და ორგანიზაციები 2

რატომ არიან მენეჯერები მნიშვნელოვანნი? 4

ვინ არიან მენეჯერები და სად მუშაობენ ისინი? 5

ვინ არის მენეჯერი? 6

სად მუშაობენ მენეჯერები? 7

რას აკეთებენ მენეჯერები? 9

მენეჯმენტის ფუნქციები 11

მინცბერგის მენეჯერული როლები და მართვის თანამედროვე მოდელი 12

მართვის უნარები 14

როგორ იცვლება მენეჯერის სამუშაო? 16

მომხმარებელთა მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის 17

სოციალური მედიის მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის 18

ინოვაციის მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის 19

მდგრადობის მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის 20

რატომ ვსწავლობთ მენეჯმენტს? 20

მენეჯმენტის უნივერსალურობა 21

სამუშაოს რეალობა 21

მენეჯერად ყოფნის ჯილდოები და გამოწვევები 22

ინფორმაცია უჯრებში

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში 2

ციფრები 5

მომავლის ხედვა | საქმიანი სამყარო 2025 წელს 8

განვიხილოთ რეალური შემთხვევა 10

ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა | ურსულა ბარნსი 14

განვიხილოთ რეალური შემთხვევა 16

თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით 23

სადისკუსიო საკითხები 25

მზადება ჩემი კარიერისთვის 25

პრაქტიკული შემთხვევა 1: როგორ გავხდეთ უკეთესი უფროსი 28

პრაქტიკული შემთხვევა 2: გადავარჩინოთ მსოფლიო 30

მენეჯმენტის ისტორიის მოდული

32

ადრეული მენეჯმენტი 32

კლასიკური მიდგომა 34

მეცნიერული მენეჯმენტი 34

ზოგადი ადმინისტრაციული თეორია 36

ქცევითი მიდგომა 38

რაოდენობრივი მიდგომა 40

თანამედროვე მიდგომები 42

თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით 45

სადისკუსიო საკითხები 46

თავი 2	მენეჯმენტის კონტექსტის გაგება: შეზღუდვები და გამონწვევები	48
	მენეჯერი: ყოვლისშემძლე თუ სიმბოლური?	50
	ხედავს ყოვლისშემძლე მენეჯერზე	50
	ხედავს სიმბოლურ მენეჯერზე	51
	გარე გარემო: შეზღუდვები და გამონწვევები	52
	ეკონომიკური გარემო	53
	დემოგრაფიული გარემო	55
	რა გავლენა აქვს გარე გარემოს მენეჯერებზე	56
	ორგანიზაციული კულტურა: შეზღუდვები და გამონწვევები	60
	რა არის ორგანიზაციული კულტურა?	60
	ძლიერი კულტურები	61
	საიდან მოდის კულტურა და როგორ გრძელდება	62
	როგორ სწავლობენ დასაქმებულები კულტურას?	65
	როგორ ზემოქმედებს კულტურა მენეჯერებზე	67
	აქტუალური საკითხები ორგანიზაციულ კულტურაში	68
	ინოვაციური კულტურის შექმნა	68
	მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის შექმნა	69
	სულიერება და ორგანიზაციული კულტურა	69
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	48
	მომავლის ხედვა უფრო მრავალფეროვანი, ვიდრე ოდესმე	54
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	56
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავება აკიო ტოიოდა	58
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	64
	ციფრები	67
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	72
	სადისკუსიო საკითხები	73
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	73
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: უკიდურესობაზე წასვლა	76
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: არ გაიყიდა	77
ნაწილი 1	მენეჯმენტის პრაქტიკა	79
	მენეჯერის დილემა	79
	გლობალური თვალსაზრისით	79
	განგრძობადი ქეისი – Starbucks	80
ნაწილი 2	მენეჯმენტის ინტეგრაციული საკითხები	
თავი 3	მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში	84
	ვინ რას ფლობს?	86
	როგორია შენი გლობალური ხედვა?	87
	გლობალური გარემოს გააზრება	88
	რეგიონული სავაჭრო ალიანსები	88
	სხვა სავაჭრო ალიანსები	92
	გლობალური ვაჭრობის მექანიზმები	92
	ბიზნესის კეთება გლობალურად	94
	საერთაშორისო ორგანიზაციების სხვადასხვა ტიპები	95
	როგორ გარდაიქმნება ორგანიზაციები ინტერნაციონალურად	96

	მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში	98
	პოლიტიკური/საკანონმდებლო გარემო	98
	ეკონომიკური გარემო	99
	კულტურული გარემო	100
	გლობალური მენეჯმენტი დღევანდელ მსოფლიოში	104
	გლობალური სამუშაო ძალის მენეჯმენტის გამოწვევები	105
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	84
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა ინდრა ნოოი	88
	ციფრები	93
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	104
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	107
	სადისკუსიო საკითხები	109
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	109
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: პატარა ბინძური საიდუმლო	112
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: გლობალური შეფერხება	113
თავი 4	მრავალფეროვნების მართვა	116
	მრავალფეროვნება	118
	რა არის სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნება?	118
	რატომ არის სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მართვა ასეთი მნიშვნელოვანი	120
	აღამიანების მართვა	121
	ცვალებადი სამუშაო ადგილი	124
	აშშ-ის მოსახლეობის მახასიათებლები	124
	როგორ იცვლება გლობალური სამუშაო ძალა?	126
	მრავალფეროვნება სამუშაო ადგილზე	127
	ასაკი	128
	სქესი	129
	რასა და ეთნიკურობა	130
	შეზღუდული შესაძლებლობები/შესაძლებლობები	131
	რელიგია	134
	გლბტ: სექსუალური ორიენტაცია და გენდერული იდენტობა	135
	მრავალფეროვნების სხვა ტიპები	136
	გამოწვევები მრავალფეროვნების მართვაში	136
	წინასწარ შექმნილი პირადი აზრი	136
	გამჭვირვალე ჭერი	138
	სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული ინიციატივები	139
	მრავალფეროვნების სამართლებრივი ასპექტები სამუშაო ადგილზე	139
	ტომენეჯმენტის ერთგულება მრავალფეროვნებისადმი	140
	მენტორინგი	141
	ტრენინგები მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ უნარებში	142
	მომუშავეთა რესურსჯგუფები	142
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	116
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	122
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	132
	ციფრები	135

თავი 5

ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა დოქტორი ანანდი	138
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	144
სადისკუსიო საკითხები	145
მზადება ჩემი კარიერისთვის	145
პრაქტიკული შემთხვევა 1: ზემოდან ქვემოთ	149
პრაქტიკული შემთხვევა 2: ქალები Deutsche Telekom-ის მენეჯმენტში	150
სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის მენეჯმენტი	152
რა არის სოციალური პასუხისმგებლობა?	154
ვალდებულებებიდან რეაგირებამდე და პასუხისმგებლობამდე	154
უნდა იყვნენ ორგანიზაციები სოციალურად ჩართულნი?	156
მწვანე მენეჯმენტი და მდგრადი განვითარება	158
როგორ ხდებიან ორგანიზაციები მწვანეები	159
მწვანე მენეჯმენტის მოქმედებების შეფასება	160
მენეჯერები და ეთიკური ქცევა	161
ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს ეთიკურ და არაეთიკურ ქცევას	162
ეთიკა საერთაშორისო კონტექსტში	166
ეთიკური ქცევის ხელშეწყობა	168
თანამშრომლების შერჩევა	169
ეთიკის კოდექსი და გადანაცვლებების მიღების წესები	169
ლიდერობა	171
სამუშაოს მიზნები და შესრულების შეფასება	171
ტრენინგი ეთიკის სფეროში	172
დამოუკიდებელი სოციალური აუდიტი	173
დამცავი მექანიზმები	173
სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის საკითხები	
დღევანდელ მსოფლიოში	173
ეთიკური ხარვეზების და სოციალური უპასუხისმგებლობის მენეჯმენტი	173
სოციალური მენარმეობა	175
ბიზნესი, რომელიც ხელს უწყობს პოზიტიურ სოციალურ ცვლილებებს	176
ინფორმაცია უჯრებში	
ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	152
ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა ივონ ჩოუინარდი	159
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	161
ციფრები	165
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	169
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	178
სადისკუსიო საკითხები	180
მზადება ჩემი კარიერისთვის	180
პრაქტიკული შემთხვევა 1: უკეთესი ხვალისდელი დღე	183
პრაქტიკული შემთხვევა 2: Lehman Brothers-ის გაკვეთილები:	
ვისწავლოთ ოდესმე?	184
მენეჯმენტის პრაქტიკა	186
მენეჯერის დილემა	186
გლობალური თვალსაზრისით	186
განგრძობადი ქეისი – Starbucks	187

ნაწილი 2

ნაწილი 3

გადანყვეტილების მიღება და ცვლილება

თავი 6

მენეჯერები, როგორც გადანყვეტილების მიმღებნი

192

გადანყვეტილების მიღების პროცესი

194

პირველი ეტაპი: პრობლემის იდენტიფიცირება

195

მეორე ეტაპი: გადანყვეტილების კრიტერიუმების იდენტიფიცირება

196

მესამე ეტაპი: კრიტერიუმებისთვის წონების მინიჭება

196

მეოთხე ეტაპი: ალტერნატივების შემუშავება

197

მეხუთე ეტაპი: ალტერნატივების ანალიზი

197

მექვსე ეტაპი: ალტერნატივის შერჩევა

198

მეშვიდე ეტაპი: ალტერნატივის განხორციელება

198

მერვე ეტაპი: გადანყვეტილების ეფექტურობის შეფასება

198

მენეჯერები იღებენ გადანყვეტილებს

198

რაციონალური გადანყვეტილების მიღება

199

ნაწილობრივ რაციონალური გადანყვეტილების მიღება

200

ინტუიციის როლი გადანყვეტილების მიღებაში

201

მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტის როლი

202

გადანყვეტილების მიღების პროცესში

202

გადანყვეტილების ტიპები და გადანყვეტილების მიღების პირობები

203

გადანყვეტილების ტიპები

203

გადანყვეტილების მიღების პირობები

205

გადანყვეტილების მიღების სტილები

209

წრფივი-არაწრფივი აზროვნების სტილის პროფილი

209

გადანყვეტილების მიღების ცრურწმენები და შეცდომები

209

მენეჯერული გადანყვეტილების მიღების მიმოხილვა

211

ეფექტური გადანყვეტილების მიღება თანამედროვე მსოფლიოში

212

ეფექტური გადანყვეტილების მიღების სახელმძღვანელო მითითებები

213

აზროვნების დიზაინი და გადანყვეტილების მიღება

214

ინფორმაცია უჯრებში

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

192

განვიხილოთ რეალური შემთხვევა

203

მომავლის ხედვა: | ადამიანი თუ მანქანა?

206

ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა | მიხეილ პროხოროვი

208

ციფრები

211

თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

216

სადისკუსიო საკითხები

218

მზადება ჩემი კარიერისთვის

218

პრაქტიკული შემთხვევა 1: ბეისბოლის ბიზნესი

221

პრაქტიკული შემთხვევა 1: წყალქვეშა ქაოსი

222

თავი 7

ცვლილებისა და ინოვაციის მართვა

224

ცვლილების პროცესი

226

ცვლილებების პროცესზე არსებული ორი შეხედულება

227

ორგანიზაციული ცვლილების ტიპები

229

რა არის ორგანიზაციული ცვლილება?

229

ცვლილების ტიპები

229

ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის მართვა

232

რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ცვლილებას?

233

ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის შემცირების მეთოდები

234

	ცვლილების მართვის თანამედროვე საკითხები	235
	ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება	235
	მომუშავეთა სტრესი	237
	ცვლილების წარმატებით განხორციელება	241
	ინოვაციის სტიმულირება	243
	კრეატიულობისა და ინოვაციის შეპირისპირება	244
	ინოვაციის შემუშავება და სტიმულირება	244
	სტრუქტურული ცვლადები	244
	ინოვაცია და აზროვნების დიზაინი	248
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	224
	მომავლის ხედვა: სწავლა მთელი სიცოცხლის მანძილზე	230
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	234
	ციფრები	238
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	240
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა რატან ტატა	246
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	249
	სადისკუსიო საკითხები	250
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	251
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: მომდევნო დიდი მიღწევის ძიებაში	254
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: სამუშაო გარემოთი გამონეული სტრესი - სიკვდილის მიზეზი	256
ნაწილი 3	მენეჯმენტის პრაქტიკა	258
	მენეჯერის დილემა	258
	გლობალური თვალსაზრისით	258
	განგრძობადი ქეისი – Starbucks	259
ნაწილი 4	დაგეგმვა და კონტროლი	
თავი 8	დაგეგმვის საფუძვლები	262
	რას და რატომ ვგეგმავთ	264
	რა არის დაგეგმვა?	264
	რატომ გეგმავენ მენეჯერები?	264
	დაგეგმვა და შედეგები	265
	მიზნები და გეგმები	266
	მიზნების ტიპები	266
	გეგმის ტიპები	267
	მიზნების განსაზღვრა და გეგმების შედგენა	269
	მიდგომები მიზნების დასახვისას	270
	გეგმების შედგენა	273
	დაგეგმვის მიდგომები	274
	დაგეგმვის თანამედროვე საკითხები	276
	როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ეფექტურად დაგეგმვა	
	დინამიკურ გარემოში?	276
	როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს გამოიყენონ გარემოზე დაკვირვება?	277
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	262
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	267
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა ჯეფ ბეზოსი	269

	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	271
	ციფრები	273
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	279
	სადისკუსიო საკითხები	280
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	280
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: სასაცილო სახელი არც ისე სახუმარო ეფექტით	283
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: მიმართულების შეცვლა	284
თავი 9	სტრატეგიული მენეჯმენტი	286
	სტრატეგიული მენეჯმენტი	288
	რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი?	288
	რატომ არის სტრატეგიული მენეჯმენტი მნიშვნელოვანი?	289
	სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი	290
	საფეხური 1: ორგანიზაციის მიმდინარე მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიების იდენტიფიცირება	290
	საფეხური 2: გარე ანალიზის განხორციელება	291
	საფეხური 3: შიდა ანალიზის განხორციელება	292
	საფეხური 4: სტრატეგიების ფორმულირება	292
	საფეხური 5: სტრატეგიების იმპლემენტაცია	292
	საფეხური 6: შედეგების შეფასება	293
	კორპორაციული სტრატეგიები	293
	რა არის კორპორაციული სტრატეგია?	294
	კორპორაციული სტრატეგიების რა ტიპები არსებობს?	294
	როგორ ხორციელდება კორპორაციული სტრატეგიების მენეჯმენტი?	296
	კონკურენტული სტრატეგიები	297
	კონკურენტული უპირატესობის როლი	297
	კონკურენტული სტრატეგიის არჩევა	299
	სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმდინარე საკითხები	300
	სტრატეგიული ლიდერობის საჭიროება	301
	სტრატეგიული მოქნილობის საჭიროება	302
	მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული სტრატეგიები	
	დღევანდელი გარემოსთვის	304
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	286
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	293
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა კაროლ ტომე	295
	ციფრები	299
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	301
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	307
	სადისკუსიო საკითხები	308
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	309
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: სწრაფი მოდა	312
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: გადახვევა და გამეორება	314
თავი 10	მმართველობითი კონტროლი	316
	რა არის კონტროლი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი?	318
	კონტროლის პროცესი	319
	საფეხური 1. რეალური შედეგიანობის გაზომვა	320
	საფეხური 2. რეალური შედეგიანობის შედარება სტანდარტებთან	321
	საფეხური 3. მმართველობითი მოქმედების განხორციელება	322

მმართველობითი გადანაცვლებები კონტროლის პროცესში	323
ორგანიზაციის და თანამშრომლის შედეგიანობის კონტროლი	324
რა არის ორგანიზაციის შედეგიანობა?	324
ორგანიზაციული შედეგიანობის შეფასება	325
თანამშრომლის შედეგიანობის კონტროლი	326
ორგანიზაციული შედეგიანობის გაზომვის ინსტრუმენტები	328
ნინასნარი/მიმდინარე/უკუკავშირით კონტროლი	328
ფინანსური კონტროლი	330
ინფორმაციის კონტროლი	331
მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა	332
საუკეთესო მეთოდების ბენჩმარკინგი	333
კონტროლის თანამედროვე საკითხები	334
კონტროლის მორგება კულტურათა შორის განსხვავებებსა და გლობალურ უნესრიგობასთან	335
პრობლემები სამუშაო ადგილზე	335
ძალადობა სამუშაო ადგილზე	337
მომხმარებლებთან ურთიერთობის კონტროლი	340
კორპორაციული მმართველობა	341
ინფორმაცია უჯრებში	
ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	316
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	327
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	330
ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა ბობ აიგერი	333
ციფრები	337
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	343
სადისკუსიო საკითხები	344
მზადება ჩემი კარიერისთვის	345
პრაქტიკული შემთხვევა 1: Deepwater-ის (ღრმა წყალი) ღრმა პრობლემა	348
პრაქტიკული შემთხვევა 2: უხეში შეცდომები ბარგის გადატანაში და წარმატებები	349
დაგეგმვისა და კონტროლის ტექნიკის მოდული	351
გარემოს შეფასების ტექნიკა	351
რესურსების განაწილების ტექნიკა	356
დაგეგმვისა და კონტროლის თანამედროვე ტექნიკა	365
ოპერაციათა მენეჯმენტის მოდული	369
ოპერაციათა მენეჯმენტის როლი	370
რა არის ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი?	372
რა არის ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი?	373
ოპერაციათა მართვა ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის გამოყენებით	374
მიმდინარე საკითხები ოპერაციათა მართვაში	380
ნაწილი 4 მენეჯმენტის პრაქტიკა	385
მენეჯერის დილემა	385
გლობალური თვალსაზრისით	385
განგრძობადი ქეისი – Starbucks	386

ნაწილი 5

ორგანიზება

თავი 11

საბაზისო ორგანიზაციული სტრუქტურა 392

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება 394

 შრომის სპეციალიზაცია 395

 დეპარტამენტიზაცია 396

 ბრძანებათა ჯაჭვი 397

 მართვის ნორმა 403

 ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია 404

 ფორმალიზაცია 406

მექანიკური და ორგანული სტრუქტურები 406

სიტუაციური გარემოებები, რომლებიც ზემოქმედებს

სტრუქტურის არჩევაზე 408

 სტრატეგია და სტრუქტურა 408

 ზომა და სტრუქტურა 408

 ტექნოლოგია და სტრუქტურა 408

 გარემოს გაურკვევლობა და სტრუქტურა 409

ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები 410

 მარტივი სტრუქტურა 410

 ფუნქციური სტრუქტურა 411

 დივიზიონური სტრუქტურა 411

ინფორმაცია უჯრებში

 ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში 392

 განვიხილოთ რეალური შემთხვევა 402

 განვიხილოთ რეალური შემთხვევა 405

 ციფრები 407

 ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა | ჟანგ რუიმინი 409

 თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით 412

სადისკუსიო საკითხები 413

მზადება ჩემი კარიერისთვის 414

პრაქტიკული შემთხვევა 1: კითხეთ ჩაკს 417

პრაქტიკული შემთხვევა 2: სტრუქტურის ახალი სახეობა 418

თავი 12

ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინი 420

თანამედროვე ორგანიზაციული დიზაინი 422

 გუნდური სტრუქტურები 423

 მატრიცული და პროექტული სტრუქტურა (Matrix and Project Structures) 424

 ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე 425

 სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები 427

ორგანიზება თანამშრომლობისთვის 428

 შიდა თანამშრომლობა 428

 გარე თანამშრომლობა 431

მოქნილი სამუშაო ღონისძიებები 433

 დისტანციური მუშაობა 433

 შემჭიდროებული სამუშაო კვირა, მოქნილი გრაფიკი 435

 და სამუშაოს გაზიარება 435

პირობითი სამუშაო ძალა 436

ორგანიზაციული დიზაინის თანამედროვე გამოწვევები 437

 დასაქმებულთა კავშირების შენარჩუნება 438

	გლობალური სტრუქტურული პრობლემების მართვა	439
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	420
	მომავლის ხედვა მოქნილი ორგანიზაციები	427
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	430
	ციფრები	434
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	434
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა ჯონ ტ. ჩემბერსი	438
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	440
	სადისკუსიო საკითხები	441
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	442
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: ორგანიზაციის მოხალისე	445
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: ანტიიერარქია	446
თავი 13	ადამიანური რესურსების მართვა	448
	ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი	450
	რატომ არის HRM მნიშვნელოვანი?	450
	გარე ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს HRM-ის პროცესზე	452
	მაღალმწარმოებლური კომპეტენტური თანამშრომლების გამოვლენა და შერჩევა	458
	ადამიანური რესურსების დაგეგმვა	458
	კადრების მოზიდვა (შეკრება) და გათავისუფლება	459
	შერჩევა	461
	თანამშრომელთა უზრუნველყოფა საჭირო უნარებითა და ცოდნით	465
	ორიენტაცია	465
	პერსონალის სწავლება	466
	მაღალმწარმოებლური, კომპეტენტური თანამშრომლების შენარჩუნება	468
	თანამშრომელთა მწარმოებლურობის მართვა	468
	ანაზღაურება და შეღავათები	470
	ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე პრობლემები	471
	შტატების შემცირების მართვა	471
	შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელი სექსუალური ძალადობის თავიდან აცილების მართვა	472
	სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის მართვა	475
	HR-ის ხარჯების კონტროლი	477
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	448
	ციფრები	452
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა სილვია ტეილორი	456
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	464
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	474
	მომავლის ხედვა 24/7 სამუშაო და პირადი ცხოვრება	477
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	479
	სადისკუსიო საკითხები	481
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	481
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: იფიქრეთ ჩარჩოებს მიღმა	484
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: ნიჭის აღმოჩენა	485
	მოდული: თქვენი კარიერული განვითარების მენეჯმენტი	487

	კარიერული შესაძლებლობები მენეჯმენტში	487
თავი 14	გუნდების მართვა	492
	ჯგუფები და ჯგუფის განვითარების ეტაპები	494
	რა არის ჯგუფი?	494
	ჯგუფის განვითარების ეტაპები	494
	სამუშაო ჯგუფის მუშაობის ხარისხი და კმაყოფილება	497
	ჯგუფზე მოქმედი გარეგანი ფაქტორები	497
	ჯგუფის წევრების რესურსები	497
	ჯგუფის სტრუქტურა	498
	ჯგუფის დავალებები	506
	როგორ ვაქციოთ ჯგუფი ეფექტურ გუნდად?	507
	რა არის სამუშაო გუნდი?	508
	სამუშაო გუნდების სახეები	509
	ეფექტური სამუშაო გუნდის შექმნა	510
	გუნდის მართვის თანამედროვე გამოწვევები	512
	გლობალური გუნდების მართვა	512
	გუნდური უნარ-ჩვევების გამომუშავება	515
	სოციალური ქსელების მნიშვნელობა	516
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	492
	ციფრები	498
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	504
	მომავლის ხედვა კონფლიქტი 2.0	507
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	512
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა პიტერ ლიოშერი	514
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	517
	სადისკუსიო საკითხები	519
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	519
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: მთელი „სიგრძე-სიგანით!“	522
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: „737“ – გუნდურად მზადება ცაში ასაფრენად!	524
ნაწილი 5	მენეჯმენტის პრაქტიკა	526
	მენეჯერის დილემა	526
	გლობალური თვალსაზრისით	526
	განგრძობადი ქეისი – Starbucks	527
ნაწილი 6	ლიდერობა	
თავი 15	ინდივიდუალური ქცევის საფუძვლები	532
	ორგანიზაციული ქცევის ფოკუსი და მიზნები	534
	ორგანიზაციული ქცევის შესწავლის საგანი	535
	ორგანიზაციული ქცევის მიზნები	535
	დამოკიდებულება და სამუშაოს შესრულება	536
	სამუშაოთი კმაყოფილება	537
	სამუშაოში ჩართვა და ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება	539
	პერსონალის სამუშაოში ჩართულობა	540
	დამოკიდებულება და შესაბამისობა	540
	შემეცნების (კოგნიტური) დისონანსის თეორია	541
	პერსონალის დამოკიდებულების კვლევა	542
	დასკვნები მენეჯერებისთვის	543

პიროვნულობა	543
MBTI®	544
დიდი ხუთეულის მოდელი	546
სხვა მოსაზრებები პიროვნულობის შესახებ	546
პიროვნულობის ტიპები სხვადასხვა კულტურაში	549
ემოციები და ემოციური ინტელექტი	550
დასკვნები მენეჯერებისთვის	552
ალქმა	553
ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს ალქმაზე	554
ატრიბუციის თეორია	554
მეთოდები სხვების სწრაფად განსჯისთვის	556
დასკვნები მენეჯერებისთვის	557
სწავლა	557
ოპერანტული პირობითობა	557
სოციალური სწავლა	558
ფორმირება: მენეჯმენტის ინსტრუმენტი	559
დასკვნები მენეჯერებისთვის	560
ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე საკითხები	560
თაობებს შორის განსხვავების მენეჯმენტი	560
სამუშაო ადგილზე ნეგატიური ქცევის მენეჯმენტი	562
ინფორმაცია უჯრებში	
ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	532
ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა გო ჩუნ პონგი	543
ციფრები	549
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	550
მომავლის ხედვა ემოციური ინტელექტის გაზრდილი მნიშვნელობა	551
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	559
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	564
სადისკუსიო საკითხები	566
მზადება ჩემი კარიერისთვის	566
პრაქტიკული შემთხვევა 1: დიდებული ადგილი სამუშაოდ	569
პრაქტიკული შემთხვევა 2: უცნაური წყვილები	570
მენეჯერები და კომუნიკაცია	572
კომუნიკაციის ბუნება და ფუნქცია	574
რა არის კომუნიკაცია?	574
კომუნიკაციის ფუნქციები	575
ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მეთოდები	576
ეფექტური ინტერპერსონალური კომუნიკაცია	579
ბარიერები კომუნიკაციაში	579
ბარიერების გადალახვა	581
ორგანიზაციული კომუნიკაცია	583
ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაცია	584
კომუნიკაციის ნაკადის მიმართულება	584
ორგანიზაციული კომუნიკაციის ქსელები	585
სამუშაო ადგილის დიზაინი და კომუნიკაცია	587
ინფორმაციული ტექნოლოგია და კომუნიკაცია	588
როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია მენეჯერულ კომუნიკაციაზე	589
როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია ორგანიზაციებზე	590

თავი 17

კომუნიკაციის საკითხები თანამედროვე ორგანიზაციებში	591
კომუნიკაციის მართვა ინტერნეტსამყაროში	591
ორგანიზაციის ცოდნის რესურსების მენეჯმენტი	592
კომუნიკაციის როლი მომსახურების სფეროში	593
თანამშრომელთა მხრიდან წვლილის შეტანის უზრუნველყოფა	594
ეთიკური კომუნიკაცია	595
ინფორმაცია უჯრებში	
ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	572
ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა ტონი ჰსიეჰი	579
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	583
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	586
მომავლის ხედვა ხვალინდელი დღის ოფისი	589
ციფრები	593
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	596
სადისკუსიო საკითხები	598
მზადება ჩემი კარიერისთვის	598
პრაქტიკული შემთხვევა 1: ელფოსტის აკრძალვა	601
პრაქტიკული შემთხვევა 2: გაგზავნის პრობლემები	602
მომუშავეთა მოტივირება	604
რა არის მოტივაცია?	606
მოტივაციის ადრეული თეორიები	607
მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია	607
მაკგრეგორის თეორია X და თეორია Y	609
ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია	609
სამი მოთხოვნილების თეორია	610
მოტივაციის თანამედროვე თეორიები	612
მიზნების დასახვის თეორია	612
განმტკიცების თეორია	614
მოტივაციის მიმცემი სამუშაოს ფორმირება	615
სამართლიანობის თეორია	619
მოლოდინის თეორია	620
მოტივაციის თანამედროვე თეორიების ინტეგრირება	621
მოტივაციის მიმდინარე საკითხები	623
მოტივირება რთულ ეკონომიკურ სიტუაციაში	624
კულტურათა შორის არსებული სამოტივაციო სირთულეების მართვა	624
მუშაკთა უნიკალური ჯგუფების მოტივირება	626
დაჯილდოების შესაფერისი პროგრამების დაპროექტება	629
ინფორმაცია უჯრებში	
ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	604
ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა ჯიმ გუდნაითი	613
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	623
ციფრები	625
მომავლის ხედვა ინდივიდუალური ჯილდოები	627
განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	631
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	633
სადისკუსიო საკითხები	635
მზადება ჩემი კარიერისთვის	635
პრაქტიკული შემთხვევა 1: ბუნებით და ადამიანებით გატაცება	638
პრაქტიკული შემთხვევა 2: საუკეთესო (Best) მეთოდები Best Buy-ში	640

თავი 18	მენეჯერები ლიდერის როლში	642
	ვინ არიან ლიდერები და რა არის ლიდერობა?	644
	ლიდერობის ადრეული თეორიები	644
	თეორიები ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე	644
	ლიდერობის ქცევითი თეორიები	646
	ლიდერობის შესახებ სიტუაციური თეორიები	649
	ფიდლერის მოდელი	649
	ჰერსეის და ბლანშარდის სიტუაციური ლიდერობის თეორია	651
	გზა-მიზნის მოდელი	652
	ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები	655
	ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია (LMX-leader-member exchange theory)	655
	ტრანსფორმაციული – ტრანზაქციური ლიდერობა	656
	ქარიზმატულ-შორსმჭვრეტელოური ლიდერობა	656
	გუნდის მართვა	658
	ლიდერობის საკითხები ოცდამეერთე საუკუნეში	660
	ძალაუფლების მართვა	660
	ნდობის გამომუშავება	661
	თანამშრომლებზე უფლებამოსილების გადაცემა	663
	ლიდერობა კულტურულ კონტექსტში	664
	ეფექტურ ლიდერად გადაქცევა	665
	ინფორმაცია უჯრებში	
	ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში	642
	ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა აიიი ბანგა	655
	ციფრები	659
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	659
	განვიხილოთ რეალური შემთხვევა	663
	თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით	667
	სადისკუსიო საკითხები	669
	მზადება ჩემი კარიერისთვის	669
	პრაქტიკული შემთხვევა 1: ლიდერების აღზრდა	672
	პრაქტიკული შემთხვევა 2: რადიკალური ლიდერობა	673
ნაწილი 6	მენეჯმენტის პრაქტიკა	675
	მენეჯერის დილემა	675
	გლობალური თვალსაზრისით	675
	განგრძობადი ქეისი - Starbucks	676
დანართი:	ანტრეპრენიორული საწარმოების მართვა	681
	მენარმეობის კონტექსტი	681
	დანებებისა და დაგეგმვის საკითხები	684
	საორგანიზაციო საკითხები	692
	ლიდერობის საკითხები	698
	კონტროლის საკითხები	702
	სადისკუსიო საკითხები	707
შენიშვნები		708
ტერმინთა განმარტება		767
სახელების საძიებელი		788
ორგანიზაციების ინდექსი		792

წინასწარმეტყველება

თქვენ მიიღეთ კარგი გადაწყვეტილება!

სწავლობთ უნივერსიტეტში... შესაძლოა ერთზე მეტ სასწავლებელშიც კი. შესაძლოა ზოგჯერ ფიქრობთ, რომ დროს კარგავთ უნივერსიტეტში სწავლით, მაგრამ ეს ასე არ არის. სწავლა ძვირი სიამოვნებაა და საკმაოდ რთულიცაა. მაგრამ, მიღებული განათლებით შეძლებთ სრულად აანაზღაუროთ დახარჯული რესურსები გრძელვადიან პერიოდში. გამოკითხულ სამუშაოს მძიებელთა 92 პროცენტი ამბობს, რომ მათი მთავარი დაბრკოლება სამსახურის ძებნის პროცესში იყო ის, რომ მათ არ ჰქონდათ მიღებული უმაღლესი განათლება. თქვენ ეს არ გემუქრებათ. თქვენ იღებთ უმაღლეს განათლებას, რაშიც ეს წიგნიც გეხმარებათ.

ძირითადი ცვლილებები მე-12 გამოცემაში

ჩვენ, ავტორები ვასწავლით 50 წელზე მეტია და ვიცით თუ რას ნიშნავს აუდიტორია, რომელიც სავსეა მონდომებული და ენთუზიასტი სტუდენტებით! ასეთ აუდიტორიასთან ურთიერთობაში მთავარია სტუდენტებს აჩვენო, რომ მენეჯმენტი არ არის მშრალი, მოსაბეზრებელი საგანი, არამედ, ის არის სასიცოცხლო მნიშვნელობის რამ, რასაც რეალური ადამიანები ყოველდღიურად აკეთებენ ორგანიზაციებში. სწორედ ამიტომ, ჩვენ წიგნებში ყოველთვის შემოგვაქვს ისტორიები და ქეისები რეალური მენეჯერების შესახებ. სტუდენტებს შეუძლიათ ნახონ როგორ იყენებენ მენეჯერები პრაქტიკაში იმ თეორიებს და მიდგომებს, რაც განხილულია ამ წიგნში. ეს არის მენეჯმენტის პრინციპების ერთადერთი სახელმძღვანელო, რომელიც წარმოადგენს მენეჯმენტს იმ ადამიანების თვალთ დასახულს, რომლებიც რეალურად ახორციელებენ მენეჯმენტს. ეს ქეისები იმდენად პოპულარული აღმოჩნდა, რომ ჩვენ რეალურ მენეჯერებს ვთხოვეთ შეეფასებინათ სხვადასხვა რეალური მენეჯერული სცენარები და გამოეთქვათ თავიანთი მოსაზრებები და რჩევები, რაც ასახულია თითოეულ თავში. ვფიქრობთ, რომ ეს დაეხმარება სტუდენტებს უფრო მეტი ხალისით შეუდგნენ მენეჯმენტის სწავლას და გზას გაუხსნის ფართო დისკუსიას აუდიტორიაში. ბევრი მსჯელობის შემდეგ, თუ როგორ გაგვეუმჯობესებინა ჩვენი წიგნი, რათა უკეთ აესახა თანამედროვე გარემოს რეალობები, მე-12 გამოცემაში განვახორციელეთ შემდეგი ძირითადი ცვლილებები:

- თავის დასაწყისში განხილულია რეალური მენეჯერის საქმიანობა სამსახურში, რეალურ ორგანიზაციაში
- ნაწილის დასასრულს მოცემულია პრაქტიკული მენეჯმენტის განყოფილება, რათა სტუდენტებს მიეცეთ საშუალება განიხილონ მენეჯმენტი პრაქტიკული ასპექტით, შემდეგი მიმართულებებით:
 - მენეჯერის დილემა – რეალური დილემა, რომლის წინაშეც შეიძლება აღმოჩნდეს მენეჯერი და სტუდენტებმა უნდა წამოაყენონ ამ დილემის გადაჭრის გზები
 - გლობალური თვალსაზრისით – დამატებითი მასალები იმ გლობალური საკითხების შესახებ, რომლებიც დგას მენეჯერების წინაშე. სტუდენტებმა უნდა გამოიკვლიონ და იმსჯელონ შესაძლო შედეგების შესახებ
 - შემთხვევა Starbucks-ის შესახებ – ყოვლისმომცველი განგრძობადი ქეისი, რომელიც ასახავს მნიშვნელოვან საკითხებს ტექსტის თითოეული თავიდან და მათთან დაკავშირებულ შეკითხვებს, რასაც უნდა უპასუხოთ სტუდენტებმა
- განვითარებულია თითოეული თავის შინაარსთან დაკავშირებული სცენარები რეალური მენეჯერების საქმიანობასთან დაკავშირებით
- გამოყოფილია ერთმანეთისგან გადაწყვეტილების მიღება და ცვლილება
- მასალები კონტროლის შესახებ შეტანილია დაგეგმვის ნაწილში
- მასალები ოპერაციების მართვის შესახებ წარმოდგენილია მოდულში

ცვლილებები თავების მიხედვით

თავი 1 მენეჯმენტი და ორგანიზაციები

- ახლებური თავის დასაწყისი
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- სოციალური მედიისა და მენეჯერისთვის მისი მნიშვნელობის ახლებური განხილვა
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული მაგალითები
- ახალი ეთიკური დილემა
- ახალი ქეისები თავის ბოლოს

თავი 2 მენეჯმენტის კონტექსტის გაგება: შეზღუდვები და გამოწვევები

- ახლებური თავის დასაწყისი
- მსჯელობა ეკონომიკური უთანასწორობის შესახებ
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- განახლებული მაგალითები
- ახალი ქეისები თავის ბოლოს

თავი 3 მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში

- ახლებური თავის დასაწყისი
- ახალი მასალები ევროკავშირის და ევროზონის პრობლემებზე
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- რამდენიმე ახალი მაგალითი
- ახალი ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი და ერთი განახლებული ქეისი თავის ბოლოს

თავი 4 მრავალფეროვნების მართვა

- ახლებური თავის დასაწყისი
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული სტატისტიკა
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- რამდენიმე ახალი მაგალითი
- ახალი ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი და ერთი განახლებული ქეისი თავის ბოლოს

თავი 5 სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის მენეჯმენტი

- ახლებური თავის დასაწყისი
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული სტატისტიკა

- ახალი მაგალითები
- ახალი ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი და ერთი განახლებული ქეისი თავის ბოლოს

თავი 6 მენეჯერები, როგორც გადანყვეტილების მიმღებნი

- ახლებური თავის დასაწყისი
- ახალი მაგალითები
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული ჩანართი „მომავლის ხედვა“
- განახლებული „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- განახლებული სტატისტიკა
- ახალი მასალები აზროვნების ფორმის შესახებ
- ახალი ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი და ერთი განახლებული ქეისი თავის ბოლოს

თავი 7 ცვლილებისა და ინოვაციის მართვა

- სრულად შეცვლილი თავის დასაწყისი
- ახალი მაგალითები
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული ჩანართი „მომავლის ხედვა“
- განახლებული „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- ახალი მონაცემების ჩანართი
- ახალი მასალები აზროვნების ფორმის შესახებ
- განახლებული ეთიკური დილემა
- განახლებული გუნდური სავარჯიშო
- ერთი ახალი და ერთი განახლებული ქეისი თავის ბოლოს

თავი 8 დაგეგმვის საფუძვლები

- ახალი თავის დასაწყისი
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ახალი ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი ქეისი თავის ბოლოს

თავი 9 სტრატეგიული მენეჯმენტი

- ახალი თავის დასაწყისი
- ახალი და განახლებული მაგალითები
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- ახალი მასალები აზროვნების ფორმის, როგორც კონკურენტული უპირატესობის შესახებ
- განახლებული ეთიკური დილემა
- ორი ახალი ქეისი თავის ბოლოს

თავი 10 მმართველობითი კონტროლი

- ახალი თავის დასაწყისი
- ახალი და განახლებული მაგალითები
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ახალი მასალები მომუშავეთა შედეგიანობის კონტროლის შესახებ
- ახალი მასალები გლობალური უნესრიგობის შესახებ
- განახლებული სტატისტიკა
- განახლებული ქეისები თავის ბოლოს

თავი 11 საბაზისო ორგანიზაციული სტრუქტურა

- განახლებული თავის დასაწყისი
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული სტატისტიკა
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- ახალი ეთიკური დილემა
- განახლებული ქეისები თავის ბოლოს

თავი 12 ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინი

- ახალი თავის დასაწყისი
- რამდენიმე ახალი მაგალითი
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ახალი სტატისტიკური მონაცემები
- ერთი ახალი და ერთი განახლებული ქეისი თავის ბოლოს

თავი 13 ადამიანური რესურსების მართვა

- ახალი თავის დასაწყისი
- რამდენიმე ახალი მაგალითი
- ახალი სტატისტიკური მონაცემები
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- განახლებული ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი და ერთი განახლებული ქეისი თავის ბოლოს

თავი 14 გუნდების მართვა

- ახალი თავის დასაწყისი
- რამდენიმე ახალი სტატისტიკური მონაცემი
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ორი ახალი ქეისი თავის ბოლოს

თავი 15 ინდივიდუალური ქცევის საფუძვლები

- განახლებული თავის დასაწყისი

- ახალი სტატისტიკური მონაცემები
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ერთი ახალი ქეისი თავის ბოლოს

თავი 16 მენეჯერები და კომუნიკაცია

- სრულად შეცვლილი და გადამუშავებული თავის დასაწყისი
- რამდენიმე ახალი მაგალითი თავში
- ახალი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“
- ახალი სტატისტიკური მონაცემები
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- დისკუსია მერიაში შეხვედრების გარშემო
- ერთი ახალი ქეისი თავის ბოლოს

თავი 17 მომუშავეთა მოტივირება

- ახალი თავის დასაწყისი
- რამდენიმე ახალი მაგალითი თავში
- ახალი სტატისტიკური მონაცემები
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ახალი ინფორმაცია კროს-კულტურულ საუკეთესო მოტივატორებზე
- ახალი ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი ქეისი თავის ბოლოს

თავი 18 მენეჯერები ლიდერის როლში

- ახალი თავის დასაწყისი
- რამდენიმე ახალი მაგალითი თავში
- ახალი სტატისტიკური მონაცემები
- რეალური მენეჯერული სცენარები
- ახალი ეთიკური დილემა
- ერთი ახალი ქეისი თავის ბოლოს

რა არის ამ კურსის მიზანი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი

ეს კურსი და ეს წიგნი არის მენეჯმენტისა და მენეჯერების შესახებ. მენეჯერები სჭირდება ყველა ორგანიზაციას, მიუხედავად ზომისა, ტიპისა და ადგილმდებარეობისა. უეჭველია, რომ სამყარო, სადაც მოქმედებენ მენეჯერები შეიცვალა, იცვლება და მომავალშიც შეიცვლება. თანამედროვე ორგანიზაციების დინამიური ბუნება განაპირობებს იმ ჯილდოებსა და გამოწვევებს, რასაც იღებენ ამ ორგანიზაციების მენეჯერები. მენეჯმენტი დინამიური საგანია და სახელმძღვანელო მის შესახებ უნდა ასახავდეს ამ ცვლილებებს, რათა მოამზადოს მომავალი მენეჯერები თანამედროვე პირობებში მართვის განხორციელებისათვის. ამ წიგნის მე-12 გამოცემა დაწერეთ, რათა დაგეხმაროთ იმის გაგებაში, თუ რას ნიშნავს იყო მენეჯერი ცვალებად გარემოში.

ჩვენი მიდგომა

მარტივია მენეჯმენტისადმი ჩვენი მიდგომა: მენეჯმენტი არის მეცნიერება ადამიანების შესახებ. მენეჯერები მართავენ ადამიანებს. ამიტომ, ჩვენ წარმოგიდგენთ რეალურ მენეჯერებს, რეალურ ადამიანებს, რომლებიც მართავენ სხვებს. ჩვენ ვისაუბრეთ ამ მენეჯერებთან და ვთხოვეთ მათ გაეზიარებინათ თავიანთი გამოცდილება. თქვენ ნახავთ თუ რას ნიშნავს იყო მენეჯერი, იმ პრობლემებს, რასაც ეს მენეჯერები აწყდებიან და იმას, თუ როგორ წყვეტენ ისინი ამ პრობლემებს. თქვენ არა მარტო სარგებლობთ თქვენი პროფესორის სიბრძნითა და ცოდნით, არამედ გაქვთ წვდომა მრჩეველებისა და მენტორების მოსაზრებებთან და რჩევებთან.

რას ელოდებიან თქვენგან ამ კურსის განმავლობაში

ეს მარტივია. მობრძანდით ლექციაზე. წაიკითხეთ წიგნი. შეასრულეთ დავალებები. და... მოემზადეთ გამოცდებისთვის. ასე უნდა მოიქცეთ, თუ გსურთ აანაზღაუროთ თქვენ მიერ გადახდილი საფასური ამ კურსისა და წიგნისათვის. სწორედ ამას ველოდებით სტუდენტებისგან, რომლებსაც ვასწავლიდით მენეჯმენტს.

მკითხველის დამხმარე

მენეჯმენტის მოცემული კურსი შეიძლება აღწეროთ როგორც „მიმოხილვითი“ კურსი, რადგან უამრავ საკითხს გაივლით ძალიან სწრაფად და არც ერთ მათგანს არ ჩავუღრმავდებით ძალიან. ზოგჯერ ეს ძალიან დამღლეია! თქვენი პროფესორი მოგაწვდით საჭირო ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა მოგეთხოვებათ კონკრეტულად ამ კურსის შესწავლისას, შეაფასებს თქვენ სამუშაოს და შესრულებულ დავალებებს. ამიტომ, ყურადღებით გაეცანით თუ რისი გაკეთება გევალება! ჩვენ, ამ წიგნის ავტორები, ვიქნებით დამხმარე პროფესორები თქვენთვის. ჩვენ მაქსიმალურად დაგეხმარებით ინფორმაციის მოწოდებით ამ წიგნში და MyManagementLab®-ის მასალებით კურსის წარმატებით გავლაში. ახლა ყველაფერი თქვენზეა დამოკიდებული!

მიიღეთ მაქსიმუმი ამ სახელმძღვანელოდან: მიიღეთ მაღალი შეფასებები

პროფესორები იყენებენ ამ სახელმძღვანელოს იმიტომ, რომ ის არის იმ ინფორმაციის წყარო, რომელიც გჭირდებათ ამ კურსის გავლისას. პროფესორებს მოსწონთ ასეთი სახელმძღვანელოები, რადგან ის მენეჯმენტს წარმოადგენს იმ ადამიანების ხედვით, რომლებიც რეალურად ახორციელებენ მას, ანუ არიან რეალური მენეჯერები. ამრიგად, გამოიყენეთ ეს უპირატესობა და გაეცანით რეალური მენეჯერების მოსაზრებებს და შეხედულებებს. ნახეთ თუ როგორ ართმევენ ისინი თავს მათ წინაშე მდგარ პრობლემებს. შეისწავლეთ მათი მართვის სტილი და იფიქრეთ როგორი იქნებოდა თქვენი მართვის სტილი.

გარდა იმისა, რაც შეიძლება ისწავლოთ ამ რეალური მენეჯერებისგან, ჩვენ სხვადასხვა გზით დაგეხმარებით, რათა შეძლოთ კარგი შეფასებების მიღება ამ კურსის გავლისას. გამოიყენეთ თავის ბოლოს მოცემული სადისკუსიო საკითხები. ამ გზით შეამოწმებთ თუ რამდენად კარგად გაიგეთ მასალა, რომელიც წაიკითხეთ.

დაბოლოს, სახელმძღვანელოში და MyManagementLab-ში შეტანილია სხვადასხვა საჭირო სასწავლო მასალები, ეთიკური დილემიდან და უნარების განვითარების სავარჯიშოებიდან დაწყებული - ქვისების ანალიზით და ამოცანებით დამთავრებული. ეს ემსახურება იმ მიზანს, რომ მენეჯმენტის მოცემული კურსი გავხადოთ სახალისო და ღირებული. თქვენი პროფესორი გეტყვით თუ რა დავალებების შესრულება გჭირდებათ, მაგრამ არ არის აუცილებელი შემოიფარგლოთ მხოლოდ იმ დავალებებით, რასაც პროფესორი გაძლევთ. განახორციელეთ სხვა აქტივობებიც, თუნდაც ეს არ გქონდეთ დავალებული. დაგვერწმუნეთ არ დარჩებით იმედგაცრუებული!

სტუდენტების რესურსები

CourSesmart eTextbook

CourSesmart eTextbook შეიქმნა იმისთვის, რომ სტუდენტებს ჰქონდეთ წვდომა რეკომენდირებულ სახელმძღვანელოებზე. სტუდენტები აირჩევენ ელექტრონულ ტექსტს სათაურის ან ავტორის მიხედვით და საკრედიტო ბარათის გამოყენებით შეიძენენ წვდომას ამ რესურსზე სასწავლო კურსის პერიოდში. CourSesmart eText-ის გამოყენებით სტუდენტებს შეუძლიათ მოიძიონ კონკრეტული ტერმინები ან გვერდები, შეასრულონ ონლაინ მონიშვნები, ამობეჭდონ ტექსტი და დაიმასხვრონ მნიშვნელოვანი ნაწილები შემდგომი განხილვისთვის. დამატებითი ინფორმაციისთვის ან რესურსებზე წვდომის შეძენისთვის ეწვიეთ საიტს – www.coursesmart.com.

MyManagementLab[®]

MyManagementLab არის მარტივად გამოსაყენებელი ონლაინ რესურსი, რომელიც მოიცავს კურსის შინაარსს და სტუდენტებს სთავაზობს სავარჯიშოებს, რომლითაც შესაძლებელია მათი ცოდნის შეფასება. ყველა რესურსი, რომელიც სტუდენტს სჭირდება ამ კურსის გავლისთვის არის ერთ ადგილზე და ისინი მოქნილი და მორგებულია სტუდენტების საჭიროებებზე.

Self-Assessment Library (S.A.L.)

თუ დაინტერესდებით სხვა დამატებითი სავარჯიშოებით, გამოიყენეთ ეს წყარო, რომელიც მოიცავს 67 ინდივიდუალურ თვითშეფასებად სავარჯიშოს, რაც საშუალებას აძლევს სტუდენტებს შეაფასონ მათი ცოდნა, მსჯელობა და ქმედებები პიროვნული უნარების, შესაძლებლობების და ინტერესების ასპექტებით. იგი ეხმარება სტუდენტებს სწრაფად მოახდინონ მათი ცოდნისა და უნარების ანალიზი და შეფასება. S.A.L.-ის გამოყენება შესაძლებელია ამობეჭდილი სამუშაო წიგნის, დისკის და წვდომის კოდის საშუალებით. ამრიგად, სტუდენტებს შეუძლიათ ამოირჩიონ თუ როგორ შეასრულებენ ამ დავალებებს. S.A.L. ISBN 0-13-608376-5.

მადლობა შეტანილი წვლილისთვის

ნებისმიერი ავტორი ითვალისწინებს მიმომხილველთა კომენტარებს და ჩვენ შემთხვევაში ეს ძალიან სასარგებლო იყო. ჩვენ გვინდა მადლობა გადავუხადოთ ქვემოთ ჩამოთვლილ ადამიანებს მათი გონივრული კომენტარებისა და რჩევებისთვის Management-ის წინა და მე-12 გამოცემებისთვის.

სუჰაილ აბოუში, დიუკისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
შერილ ადკინსი, ლონგუუდის კოლეჯი
ელინ არნოლდი, აღმოსავლეთ ილინოისის უნივერსიტეტი
ჯოზეფ ატალაჰი, დევრის ტექნოლოგიის ინსტიტუტი
ჯაიანტა ბანდიოპადჰაი, ცენტრალური მიჩიგანის უნივერსიტეტი
რობ ბეი, სამხრეთ ნევადას საზოგადოებრივი კოლეჯი
ჰენრი კ. ბოლეკე, სან ხუანის კოლეჯი
ერნესტ ბურგოსი, კასტელონის სახელმწიფო კოლეჯი
ჯენელ ბრამლაჯი, ჩრდილო-აღმოსავლეთ ოჰაიოს უნივერსიტეტი
ჟაკლინ ჰ. ბული, იმაკულატას უნივერსიტეტი
ჯეიმს ფ. კემენი, ალაბამას უნივერსიტეტი
რიკ კასტალდი, სან-ფრანცისკოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი
კეისი ჯ. ჩეიელსკი, აუბურნის უნივერსიტეტი
ბობი ჩენი, ჰონგ-კონგის ღია უნივერსიტეტი
ჯიმ კიმენტი, ჯეიმსთაუნის საზოგადოებრივი კოლეჯი
ჯეი კრისტენსენ-ჟალანსკი, აიოვას უნივერსიტეტი
ტომას კლარკი, ქსავიერის უნივერსიტეტი
შერონ კლინგელი, ჩრდილოეთ კოლორადოს უნივერსიტეტი
დენიელ კორანი, მისისიპის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
აუგუსტუს ბ. კოლანჯელო, პენსილვანიის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ჯეისონ კოლმენი, ვესლის კოლეჯი
დონალდ კონლონი, დელავერის უნივერსიტეტი
როი კუკი, ფორტ ლევის კოლეჯი
ანი ს. კოუდენი, კალიფორნიის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საკრამენტო
კლაუდია დაუმერი, კალიფორნიის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ჩიკო
ჰ. კრისტლ დავისონი, მისისიპის უნივერსიტეტი
ტომას დეკლემანი, ოუენის საზოგადოებრივი კოლეჯი
რ. დორტჩი, ოსტინ პეის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
მერი ენ ედვარდსი, მოუნტ სენტ ჯოზეფის კოლეჯი
რონალდ ეგერსი, ბარტონის კოლეჯი
ტან ენგი, ნგი ან პოლიტექნიკი
ალენ დ. ინგლი, აღმოსავლეთ კენტუკის უნივერსიტეტი
ჯადსონ ს. ფაურერი, მეტროს სახელმწიფო კოლეჯი
დეილ მ. ფეინაუერი, ვისკონსინის უნივერსიტეტი, ოშკოში

ჯენის ფელდბაუერი, ოსტინის საზოგადოებრივი კოლეჯი
დაიან ლ. ფერი, დელავერის უნივერსიტეტი
ლუის ფირენცე, ნორფოლკის უნივერსიტეტი
ბრიუს ფიშერი, ელმჰარსტ კოლეჯი
ფილიპ ფლამი, ანჯელოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი
რობერტ ფოლელი, სენტ ჯოზეფის კოლეჯი
ბარბარა ვოლცი, კლემსონის უნივერსიტეტი
ჯუნ ფროუნდი, პიტსბურგის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
მიკელე ფრიცი, დეანზას კოლეჯი
ჩარლზ ვ. გუდმანი, ტექსასის ეი-ენ-ემ უნივერსიტეტი
ჰ. გრეგ ჰამბი, ჰიუსტონის უნივერსიტეტი
ფრენკ ჰამილტონი, სამხრეთ ფლორიდის უნივერსიტეტი
რობერტ ვ. ჰანა, კალიფორნიის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ნორზრიჯი
ჯეიმს ს. ჰეიტონი, იუტას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ვეი ჰე, ინდიანას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ფილის ჯ. ჰოლანდი, ვალდოსტას სახელმწიფო კოლეჯი
ფილ ჰოლერანი, მიტჩელის საზოგადოებრივი კოლეჯი
ჰენრი ჯექსონი, დელავერის ოლქის საზოგადოებრივი კოლეჯი
მატრეცია ჯეიმსი, ჯექსონვილის უნივერსიტეტი
ჯიმ ჯონსი, ნებრასკას უნივერსიტეტი
ომაჰა კეტლინ ჯონსი, ჩრდილოეთ დაკოტას უნივერსიტეტი
რასტი ჯუბანი, სამხრეთ-აღმოსავლეთ ლუიზიანას უნივერსიტეტი
აჰმად კარიმი, ინდიანას უორდუეს უნივერსიტეტი
მარვინ კარლინსი, სამხრეთ ფლორიდას უნივერსიტეტი
ენდი კეინი, კელერის მენეჯმენტის უმაღლესი სკოლა
დევიდ კენედი, ბერკლის ბიზნესის სკოლა
რასელ კენტი, სამხრეთ ჯორჯიას უნივერსიტეტი
ვილიამ ჰ. კირხმანი, ფეიტვილის ტექნიკური საზოგადოებრივი კოლეჯი
ჯონ ლ. კმეცი, დელავერის უნივერსიტეტი
გერი კოჰუტი, ჩრდილოეთ კაროლინას უნივერსიტეტი, შარლოტი
ვილიამ ლეინგი, ანდერსონის კოლეჯი
გერი მ. ლენდი, მონტანას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ელის ლ. ლენგსტონი, ტეხასის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი
ლეს ლეჯერი, ცენტრალური ტეხასის კოლეჯი

დევიდ ლინტჰიკუმი, სესილის კოლეჯი
 ვ. ლ. ლოპი, მოჰავკის ველის საზოგადოებრივი კოლეჯი
 სუზან დ. ლუნი, დელავერის ტექნიკური და
 საზოგადოებრივი კოლეჯი
 ჯეიმს მაცა, მიდლესექსის საზოგადოებრივი კოლეჯი
 ლიზა მაკკორნიკი, ალეგენის საზოგადოებრივი კოლეჯი
 ჯეიმს მაკელორი, აიოვას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 კერი ბლერ მესალი, ჩარლსტონის კოლეჯი
 ჯოზეფ ფ. მიჩლიში, სამხრეთ ილინოისის უნივერსიტეტი,
 ედვარდსვილი
 სენდი ჯ. მაილსი, მიურეის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 ლაველ მილსი, დასავლეთ ტეხასის ეი-ენდ-ემ უნივერსიტეტი
 კორი მური, ანჯელოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 რიკ მორონი, კალიფორნიის უნივერსიტეტი, ბერკლი
 ჯენიფერ მორტონი, აივის ტექნოლოგიური
 საზოგადოებრივი კოლეჯი
 დონ ს. მოსლი უმცროსი, სამხრეთ ალაბამას უნივერსიტეტი
 ენი მ. ოკლირი-კელი, ტეხასის ეი-ენდ-ემ უნივერსიტეტი
 რონდა პალადი, ჯორჯიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 შეილა პეჩინსკი, მაინის უნივერსიტეტი
 ენტონი პლანკეტი, ჰარისონის კოლეჯი
 ვიქტორ პრეისერი, გოლდენ გეითის უნივერსიტეტი
 მიკელე რევისი, ალაბამას უნივერსიტეტი, ჰანტსვილი
 კლინტ რელივა, არკანზასის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
 არკანზასის უნივერსიტეტი
 ჯეიმს რობინსონი, ნიუ ჯერსის კოლეჯი
 პატრიკ როჯერსი, ჩრდილოეთ კაროლინას ეი-ენდ-თი
 უნივერსიტეტი
 ჯეიმს სალვუჩი, კარის კოლეჯი
 ელიოტ მ. სერი, ბერის უნივერსიტეტი

ტრეისი ჰანიკატ სიგლერი, დასავლეთ ვაშინგტონის
 უნივერსიტეტი
 ევა სმიტი, სპარტანბურგის ტექნიკური კოლეჯი
 ჯეიმს სპიი, კლერმონის უმაღლესი სკოლა
 როჯერ რ. სტენტონი, კალიფორნიის სახელმწიფო
 უნივერსიტეტი
 დენა მ. სტეფენსონი, კალჰოუნის საზოგადოებრივი კოლეჯი
 ჩარლზ სტაბარტი, სამხრეთ ილინოისის უნივერსიტეტი
 რემ სუბრამანიანი, გრანდ ველის სახელმწიფო
 უნივერსიტეტი
 ტომას გ. ტომპსონი, მერილენდის უნივერსიტეტი,
 საუნივერსიტეტო კოლეჯი
 ფრენკ ტომაზი, ჯონსონ-ენდ-უელსის უნივერსიტეტი
 ისაია ო. უგბორო, ჩრდილოეთ კაროლინას ეი-ენდ-თი
 სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 ფილიპ მ. ვანაუკენი, ბეილორის უნივერსიტეტი
 დონა ვასალო, ატლანტიკ კეიპის საზოგადოებრივი კოლეჯი
 კაროლინ ვეიტსი, ცინცინატის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 ბილ ვოლში, ილინოისის უნივერსიტეტი
 რიჩარდ ს. ნორნერი, ლეჰი კარბონის საზოგადოებრივი
 კოლეჯი
 მაიკლ ვეილანდი, მეთოდისტ უნივერსიტეტი
 ემილია ს. ვესტნი, ტეხასის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი
 გარი ლ. ვალეი, ნორფოლკის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 ბობი ვილიამსი, სამხრეთ ჯორჯიის უნივერსიტეტი
 ბობ ვილისი, როჯერსის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
 ლუსია ვორტინგტონი, მერილენდის უნივერსიტეტი,
 საუნივერსიტეტო კოლეჯი
 ვენდი ვაისოკი, მონროს საზოგადოებრივი კოლეჯი

საოცარი იყო ჩვენ გუნდთან მუშაობა Prentice Hall-ში! ეს გუნდი, რომელიც შედგებოდა რედაქტორებისგან, წარ-
 მოების ექსპერტებისგან, ტექნოლოგიის ექსპერტებისგან, დიზაინერებისგან, მარკეტინგის სპეციალისტებისგან,
 გაყიდვების წარმომადგენლებისგან და სანყობის მუშებისგან, მუშაობდა ძალიან ბევრს, რომ ჩვენი ციფრული
 ფაილები გარდაექმნა სახელმძღვანელოდ და მიეწოდებინა ფაკულტეტებისა და სტუდენტებისათვის. ჩვენ ვერ
 შევძლებდით ამას თქვენ გარეშე! განსაკუთრებული მადლობა გვინდა გადავუხადოთ ადამიანებს, რომლებმაც
 დიდწილად განაპირობეს ამ წიგნის გამოშვება, მათ შორის: აპრილ კოული, ნიკი ჯონსი, სტეფანი ვოლი, ჯუდი
 ლიელი, კლაუდია ფერნანდესი, კელი ვარსაკი, კენი ბეკი, ნენსი მოუდრი, სოლანჯ ბინეფი და ელისონ კემპბელი.
 თქვენ ხართ სრულყოფილი პროფესიონალები, რომლებიც ძალ-ღონეს არ იმურობენ საუკეთესო სახელმძღვანე-
 ლოების გამოსაშვებად! ჩვენ ბედნიერები ვართ, რომ მუშაობთ ჩვენ გუნდში!

ბოლოს, სტივს უნდა მადლობა გადაუხადოს თავის მეუღლეს, ლაურას, ხელშეწყობისა და მხარდაჭერისთვის.
 მარის უნდა მადლობა გადაუხადოს მის ქმარს და ოჯახს დახმარებისა და გაგებისთვის და იმისთვის, რომ მოთმი-
 ნებით იტანდნენ მის მიერ კომპიუტერთან გატარებულ საათებს! მარის სურს მადლიერებით აღნიშნოს ბიბლიის
 შესწავლის გაკვეთილები ოთხშაბათს საღამოობით... ქალბატონებო, თქვენ ძალიან მიჭერდით მხარს და იკავებთ
 მნიშვნელოვან ადგილს ჩემ ცხოვრებაში. გმადლობთ!

მონეტარული პოლიტიკა

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

Farmville, Cityville, Words with Friends, Mafia Wars 2 – ეს Zynga-ს მიერ შექმნილი იმ პოპულარული ონლაინთამაშების ნაწილია, რომელთა თამაშიც უფასოდ შეიძლება Facebook-ზე, Myspace-სა და Yahoo!-ზე, ეს თამაშები აპლიკაციების სახით წარმოდგენილია iPad-ებსა და iPhone-ებში და თავად Zynga-ს ვებგვერდზე.¹ Zynga (ეს სახელი დამფუძნებელმა კომპანიას უწოდა მისი განსვენებული ძაღლის პატივსაცემად), რომელიც 2007 წელს დააფუძნა მისმა მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა მარკ პინკუსმა (Mark Pincus) (იხილეთ ფოტოზე), ერთ-ერთი ლიდერი სოციალური თამაშების დეველოპერია მსოფლიო მასშტაბით და, ამასთანავე, – ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო კომპანია ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში. კომპანიის მიზანია, „თამაშის საშუალებით ერთმანეთთან დააკავშიროს მილიარდი ადამიანი დედამიწის სხვადას-“

ხვა კუთხიდან“. მაგრამ როგორ უნდა შექმნა სიცოცხლისუნარიანი ბიზნესი ისე, რომ ადამიანები „ყიდულობდნენ ისეთ რამეს, რაც არ არსებობს?“ ამის განხორციელება შესაძლებელია მაღალი კვალიფიკაციისა და დიდი ნიჭის მქონე თანამშრომლების მეშვეობით, რომელთაც მართავენ ასევე მაღალი კვალიფიკაციისა და დიდი ნიჭის მქონე მენეჯერები.

გარდა იმისა, რომ Zynga-ს თანამშრომლები არიან გამორჩეულად კრეატიულები ვირტუალური თამაშების განვითარებაში, ისინი ასევე ძლიერები არიან მონაცემების ანალიზში. იმ მონაცემთა ანალიზის დროს, რომელსაც Zynga აგროვებდა მაშინ, როცა ადამიანები თამაშობდნენ მის ონლაინთამაშებს, პროდუქტის მენეჯერებმა თამაშისთვის FishVille აღმოაჩინეს საინტერესო რამ – „მოთამაშეები, იმ წარმოსახვითი ფულით, რომელსაც ისინი აგროვებდნენ თამაშის დროს, ზღვის სხვა ქმნილებებთან შედარებით, ექვსჯერ უფრო ხშირად ყიდულობდნენ „ნახევრად გამჭვირვალე ზღვის ეშმაკს“. კომპანიის მხატვრებმა სასწრაფოდ შექმნეს „ზღვის ქმნილებების მსგავსი მრავალი სახეობა ნახევრად გამჭვირვალე ფარფლებითა და განსხვავებული მახასიათებლებით“, ოღონდ ერთი განსხვავებით – ამჯერად, მათ დაანესეს რეალური თანხა ვირტუალური თევზის ყიდვისთვის. შედეგად, მოთამაშეები იხდიდნენ სამიდან ოთხ დოლარამდე თითოეულში. მიუხედავად იმისა, რომ Zynga-ს თამაშების მომხმარებლების უდიდეს უმრავლესობას არასდროს გადაუხდია რეალური ფული კომპანიის თამაშებში, ზოგიერთი მოთამაშე „ვეშაპი“, როგორც მათ კომპანიაში უწოდებენ (ამ სახელით მოიხსენიებენ მსხვილ მოთამაშეებს კაზინოში), ხარჯავს ასეულობით და, ზოგჯერ, ათასობით დოლარს თვეში. Zynga-ს შემოსავლებმა 2010 წელს შეადგინა თითქმის 600 მილიონი დოლარი, საიდანაც მოგება იყო 91 მილიონი დოლარი.



წყარო: Karsten Lemm/Picture Alliance/Photoshot

მიუხედავად ამისა, გლობალურ ეკონომიკაში გაურკვეველობის შენარჩუნების კვალობაზე, კომპანიის შემოსავლებმა 2011 წელს მიაღწია ერთ მილიარდ დოლარს, თუმცა წმინდა დანაკარგებმა შეადგინა 404 მილიონი დოლარი.

კომპანიის მიზანია, „თამაშის საშუალებით ერთმანეთთან დააკავშიროს მილიარდი ადამიანი მსოფლიო მასშტაბით“



წყარო: Karsten Lemm/Picture Alliance/Photoshot

Zynga-ს თანამშრომლები ახლახან გადავიდნენ სან-ფრანცისკოში, ახალ სათავო ოფისში (მეტსახელად The Dog House), რომელიც მიმსგავსებულია მის ერთ-ერთ ონლაინთამაშს. შენობის შესასვლელის დასავლეთი ფასადი მოგაგონებთ მის FrontierVille-ის ვირტუალურ სამყაროს. მისაღების მოპირდაპირე მხარეს გაჩერებულია „Zyngabago, 1970-იანი წლების თეთრი Winnebago, რომელზეც გამოსახულია გიგანტური Z“. იქვეა „დროში მოგზაურობის გვირაბი 20 ათასი დიოდური ნათურით“. Silicon Valley-ს სხვა ბევრი სტარტაფის მსგავსად, Zynga-ს სათავო ოფისის თანამშრომლებისთვისაც გათვალისწინებულია

სპორტული ბარი, Zen ჩაის ბალი და ადგილი ყავის დასალევად. ასეთი გარემო საჭიროა იმისათვის, რომ მიიზიდონ და შეინარჩუნონ ნიჭიერი თანამშრომლები, რომელთაც სხვადასხვა კომპანიებში მუშაობის დიდი არჩევანი აქვთ. ჯერჯერობით, Zynga-ს შემცირების ნორმა (საზომი იმისა, თუ რამდენი თანამშრომელი ტოვებს კომპანიას) მცირედ აღემატება 3 პროცენტს, მაშინ, როცა „Silicon Valley-ის საშუალო ნორმა 14 პროცენტია“. პინკუსის რწმენით, ეს არის კარგი ნიშანი იმისა, რომ თანამშრომლებს მოსწონთ კომპანია და ორგანიზაციული კულტურა.

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 1.1 ახსნათ, თუ რატომ არიან მენეჯერები მნიშვნელოვანნი ორგანიზაციისთვის;
- 1.2 განმარტოთ, ვინ არიან მენეჯერები და სად მუშაობენ ისინი;
- 1.3 აღწეროთ მენეჯერთა ფუნქციები, როლები და უნარები;
- 1.4 აღწეროთ ფაქტორები, რომლებიც ფორმას უცვლის და ხელახლა განსაზღვრავს მენეჯერის სამუშაოს;
- 1.5 ახსნათ, თუ რატომ არის ფასეული მენეჯმენტის შესწავლა.

ეს უკანასკნელი კი წარმოადგენს კონკურენტულ კულტურას. მომუშავეებს, რომლებიც კარგად ვითარდებიან ასეთ გარემოში, აქვთ კარიერის სხვაგან გაგრძელების ბევრი შესაძლებლობა. **თქვენი აზრით, რა არის საჭირო იმისთვის, რომ წარმატებით მართო ასეთი ნიჭიერი და ამბიციური**

რი თანამშრომლები? იმუშავებდით თუ არა ისეთ კომპანიაში, როგორცაა Zynga? ისურვებდით თუ არა, იყოთ Zynga-ს მენეჯერი? ეს საინტერესო კომპანია კარგი მაგალითია იმისა, თუ როგორ შეიძლება იყოს მართვა თანამედროვე მსოფლიოში: რთული, მაგრამ, იმავდროულად, სახალისო!

ბევრი სტუდენტის მსგავსად, შესაძლოა, თქვენც გიმუშავიათ გარკვეული პერიოდის განმავლობაში და მიუხედავად იმისა, თუ სად მუშაობდით, თქვენს გამოცდილებაზე, ალბათ, გავლენა მოახდინა თქვენი მენეჯერის უნარებმა და შესაძლებლობებმა. თანამშრომელთა შემცირების დაბალი ნორმით, Zynga-ს მენეჯერები შეიძლება ჩაითვალოს იმის კარგ მაგალითად, თუ როგორი უნდა იყოს თანამედროვე წარმატებული მენეჯერი და რა უნარები უნდა გააჩნდეს მას მართვის პრობლემებსა და გამოწვევებთან გასამკლავებლად 21-ე საუკუნეში. მოცემული ტექსტი იმ მნიშვნელოვან მმართველობით საქმიანობას განიხილავს, რომელსაც მენეჯერები ეწევიან. თანამედროვე მენეჯერების – რომელთა შორის შეიძლება თქვენც აღმოჩნდეთ ახლო მომავალში – წინაშე არსებული რეალობაა ცვალებადი სამყარო. ყველა ტიპის სამუშაო ადგილზე (ოფისები, საცალო ვაჭრობის ობიექტები, რესტორნები, ქარხნები და ა.შ.) მენეჯერებს საქმე აქვთ ცვალებად მოლოდინებთან და თანამშრომელთა მართვისა და სამუშაოს ორგანიზების ახალ გზებთან. ამ თავში გაგაცნობთ მენეჯერებს და მენეჯმენტს – გაჩვენებთ, თუ რატომ არიან მენეჯერები მნიშვნელოვანნი, ვინ არიან ისინი, სად მუშაობენ და რას აკეთებენ. დაბოლოს, თავს დავასრულებთ იმ ფაქტორების მიმოხილვით, რომლებიც ფორმას უცვლის და ხელახლა განსაზღვრავს მენეჯერის სამუშაოს; განვიხილავთ, რატომ არის მნიშვნელოვანი მენეჯმენტის შესწავლა.

1.1 **ახსენით,** რატომ არიან მენეჯერები მნიშვნელოვანნი ორგანიზაციისთვის.

რატომ არიან მენეჯერები მნიშვნელოვანნი?

„... დიდ ბოსს შეუძლია შეცვალოს შენი ცხოვრება, შთაგაგონოს ახალი სიმაღლეების დაპყრობა როგორც კარიერაში, ასევე პირად ცხოვრებაში, მას შეუძლია, ენერგია შეგმატოთ შენ და შენს გუნდს, რათა ერთად გაუმკლავდეთ ახალ გამოწვევებს, რასაც ვერც ერთი თქვენგანი დამოუკიდებლად ვერ შეძლებდა“.² თუ თქვენ გიმუშავიათ ასეთ მენეჯერთან, ჩათვალეთ, რომ იღბლიანი ყოფილხართ. ასეთ მენეჯერს შეუძლია, სამუშაო გახადოს ბევრად უფრო სასიამოვნო და ნაყოფიერი. თუმცა, ის მენეჯერებიც, რომლებიც არ შეესაბამებიან ასეთ იდეალებს და მოლოდინებს, მნიშვნელოვანნი არიან ორგანიზაციებისთვის. განვიხილოთ ამის სამი მიზეზი.

პირველი მიზეზი, რის გამოც მენეჯერები მნიშვნელოვანნი არიან ორგანიზაციისთვის, არის ის, რომ ორგანიზაციებს გაურკვეველ, რთულ და ქაოსურ პერიოდში, ისე, როგორც არასდროს, სჭირდებათ მათი მენეჯერული უნარები და შესაძლებლობები. თანამედროვე გამოწვევებთან (ეკონომიკური კლიმატი მსოფლიო მასშტაბით, ცვალებადი ტექნოლოგიები, მუდმივად მზარდი გლობალიზაცია და ა.შ.) ჭიდილში მენეჯერები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს კრიტიკული საკითხების გამოვლენასა და საპასუხო ქმედებების შემუშავებაში. მაგალითად, ჯონ ზეპი (John Zapp), რამდენიმე ავტოსალონის გენერალური მენეჯერი ოკლაჰომა სითიში, ავტომობილების სხვა დილერების მსგავსად, იბრძოდა მისი ბიზნესის მაღალი პოზიციებისა და მომგებიანობის შესანარჩუნებლად რთულ ეკონომიკურ გარემოში.³ მიუხედავად ამისა, ავტომობილების ბიზნესში ორმოცწლიანი მოღვაწეობის შემდეგ, ზეპს ესმის, რომ ის არის ადამიანი, რომელიც განსაზღვრავს კურსს, რაც გულისხმობს უფრო მეტი მეორადი მანქანის გაყიდვას. როგორ? არსებული მარაგების ბრუნვითა და გაყიდვებზე მომუშავე ადამიანების ფულადი ნახალისებით გაყიდვების გეგმების შესრულებისთვის. მისი, როგორც მენეჯერის, უნარები და შესაძლებლობები იყო გადამწყვეტი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაში.

კიდევ ერთი მიზეზი, რის გამოც მენეჯერები არიან მნიშვნელოვანი ორგანიზაციებისთვის, არის ის, რომ მათ გადამწყვეტი როლი აკისრიათ მიზნების მიღწევის პროცესში. მაგალითად, თავის დასაწყისში მოთხრობილ ისტორიაში, მარკ პინკუსი არ იყო ის ადამიანი, რომელიც იგონებდა ახალ ვირტუალურ სამყაროს, წერდა კოდებს, აანალიზებდა მონაცემებს და წყვეტდა მომხმარებელთა პრობლემებს, მაგრამ იგი იყო ადამიანი, რომელიც ქმნიდა და კოორდინაციას უწევდა სამუშაო გარემოსა და სამუშაო სისტემებს ისე, რომ სხვებს შეეძლოთ დაკისრებული ამოცანების შესრულება. მიუხედავად იმისა, რომ მას შეეძლო თავისი მოსაზრებები გამოეთქვა პროდუქტის განვითარების ან მონაცემთა ანალიზის პროცესში, მისი, როგორც მენეჯერის, სამუშაო იყო იმის უზრუნველყოფა, რომ თანამშრომლებს შეესრულებინათ სამუშაო ისე, რომ Zynga-ს შესძლებოდა, წარმატებით ეკეთებინა თავისი საქმე. თუ სამუშაო არ სრულდება ან არ სრულდება ისე, როგორც საჭიროა, პინკუსმა უნდა მიაგნოს ამის მიზეზს და ყველაფერი დააბრუნოს საკუთარ რელსებზე.

მენეჯერები ნამდვილად მნიშვნელოვანი არიან ორგანიზაციისთვის. საიდან ვიცით ეს? Gallup Organization-მა, რომელმაც გამოჰკითხა სხვადასხვა ორგანიზაციის მილიონობით თანამშრომელი და ათეულათასობით მენეჯერი, აღმოაჩინა, რომ მომუშავეთა მწარმოებლურობის და ლოიალურობის ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლადი არის არა ხელფასი, უპირატესობები ან სამუშაო გარემო, არამედ თანამშრომლებსა და მათ პირდაპირ ხელმძღვანელებს შორის ურთიერთობის ხარისხი.⁴ გარდა ამისა, Towers Watson-მა, გლობალურმა საკონსულტაციო ფირმამ, აღმოაჩინა, რომ იმ გზამ, რომლითაც კომპანია მართავს და ქირაობს თანამშრომლებს, შეიძლება მნიშვნელოვნად იმოქმედოს მის ფინანსურ შედეგიანობაზე.⁵ დამაფიქრებელია Towers Watson-ის კიდევ ერთი კვლევის შედეგები, რომელთა თანახმადაც, გამოკითხულთა მხოლოდ 42 პროცენტი ფიქრობს, რომ მათი ლიდერები უზრუნველყოფენ მათ მოტივირებასა და ჩართულობას.⁶ სხვა მკვლევარების მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, გამოკითხულთა 44 პროცენტი ამბობს, რომ მათმა ხელმძღვანელებმა ძლიერ გაზარდეს ჩართულობა.⁷ თუმცა, ამავე კვლევაში, გამოკითხულთა 41 პროცენტი ამბობს, რომ ხელმძღვანელებმა ძლიერ შეამცირეს ჩართულობა. როგორც ვხედავთ, მენეჯერებს შეუძლიათ როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გავლენის მოხდენა. დაბოლოს, ორგანიზაციული შედეგიანობის კიდევ ერთმა კვლევამ ახლახან აჩვენა, რომ მენეჯერული შესაძლებლობები მნიშვნელოვანი იყო ორგანიზაციული ფასეულობების შექმნის პროცესში.⁸ ასეთი კვლევების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ: მენეჯერები ნამდვილად მნიშვნელოვანი არიან!

ვინ არიან მენეჯერები და სად მუშაობენ ისინი?

მენეჯერები შეიძლება არ იყვნენ ისინი ან ისეთები, ვინც ან როგორც შეიძლება წარმოიდგინოთ! მენეჯერების ასაკი შეიძლება იყოს 18 წლიდან 80 წელს ზემოთ. ისინი მართავენ მსხვილ კორპორაციებს, საშუალო ზომის ბიზნესებს და დამწყებ საწარმოებს. მათ შეხვდებით სახელმწიფო სამსახურებსა და საავადმყოფოებში, მცირე ბიზნესებსა და არაკომერციულ ორგანიზაციებში, მუზეუმებსა და სკოლებში და ისეთ არატრადიციულ ორგანიზაციებში, როგორებიცაა პოლიტიკური კამპანიები და მუსიკალური ტურნეები. მენეჯერებს შეხვდებით მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში. გარდა ამისა, ზოგიერთი მათგანი უმაღლესი რგოლის მენეჯერია მაშინ, როცა სხვები არიან დაბალი რგოლის მენეჯერები. დღესდღეობით დაახლოებით იმდენივე ქალია მენეჯერი, რამდენიც მამაკაცი. თუმცა, ქალების რიცხვი ტომენეჯერებს შორის რჩება მცირე – მხოლოდ 35 ქალია მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი აშშ-ის უმსხვილეს კორპორაციებს შორის 2012 წელს.¹⁰ მაგრამ, არ აქვს მნიშვნელობა, სად ვხვდებით მენეჯერებს და რომელი სქესის წარმომადგენლები არიან ისინი, მენეჯერებს აქვთ ამაღლელებელი და გამონწვევებით აღსავსე სამუშაო!

ციფრები ⁹

- გამოკითხულ მომუშავეთა**
- 28** პროცენტი ამბობს, რომ მათ ხელმძღვანელებზე უკეთ შეუძლიათ სამუშაოს შესრულება;
 - 76** პროცენტი ამბობს, რომ მათ არ სურთ ისეთი სამუშაო, როგორიც აქვთ მათ მენეჯერებს;
 - 27** პროცენტი ამბობს, რომ შესაძლებელია მენეჯერულ პოზიციაზე მუშაობა ნახევარ განაკვეთზე;
 - 45** პროცენტი ამბობს, რომ მათმა ხელმძღვანელებმა მიითვისეს წარმატება მათი მუშაობის ხარჯზე;
 - 34** პროცენტი ამბობს, რომ ისინი „განირა“ ხელმძღვანელმა საკუთარი თავის გადასარჩენად;
 - 27** პროცენტი ამბობს, რომ მათ საშინელ ბოსს თავი მოაქვს, როგორც ყოვლისმცოდნეს;
 - 25** პროცენტი ამბობს, რომ მათი საშინელი ბოსი არის მიკრომენეჯერი;
 - 12** პროცენტი ამბობს, რომ დამქირავებელი გულწრფელად უსმენს თავის თანამშრომლებს და ზრუნავს მათზე.

განმარტეთ, 12
 ვინ არიან მენეჯერები და სად მუშაობენ ისინი.

მენეჯერი

ადამიანი, რომელიც ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად კოორდინირებს და ზედამხედველობას უწევს სხვა ადამიანების სამუშაოს.

ჩანართი 1-1

მენეჯმენტის დონეები



ანდრეა სკაჩი (Andrea Schuch) – საზოგადოებრივი პროგრამების მენეჯერი **Lowry Park Zoo**-ში, ტამპა, ფლორიდა. ზედამხედველობას უწევს ზოოპარკის საგანმანათლებლო პროგრამებს ბავშვებისა და მოზრდილებისთვის, რაც მოიცავს ტურებს, ბანაკებს, ცხოველებთან ურთიერთობას და წვეულებებს ღამის თევით. თანამშრომლებისა და მოხალისეების საქმიანობის ზედამხედველობისა და კოორდინირების გარდა, მას აკისრია ისეთი მოვალეობა, რო-



მელიც არაა დაკავშირებული სხვების სამუშაოსთან. მაგალითად, როგორც ამ ფოტოზეა ნაჩვენები, ანდრეა უზიარებს თავის ცოდნას ზოოპარკის ცხოველების შესახებ, აღწერს რა მარჯვლარბას კონფერენციის დროს ზოოპარკის **Wal-laroo** განყოფილებაში, სადაც მოთავესებული არიან ავსტრალიის ბინადარი ცხოველები.

წყარო: ZUMA Press/Newscom

ვინ არის მენეჯერი?

წინათ, როგორც წესი, მარტივი იყო იმის განსაზღვრა, თუ ვინ იყვნენ მენეჯერები: ისინი იყვნენ ორგანიზაციის წევრები, რომლებიც სხვებს ეუბნებოდნენ, თუ რა უნდა გაეკეთებინათ და როგორ. ადვილი იყო მენეჯერების განსხვავება არამენეჯერებისგან. დღესდღეობით, ეს ასე მარტივი აღარ არის. ბევრ ორგანიზაციაში სამუშაოს ცვალებადი ხასიათი ბუნდოვანს ხდის განსხვავებას მენეჯერებსა და არამენეჯერ თანამშრომლებს შორის. ბევრი ტრადიციულად არამენეჯერული სამუშაო ახლა უკვე მოიცავს მენეჯერულ ქმედებებს.¹¹ **General Cable Corporation**-ის კომპლექსში (ქალაქი მუს ჯო სასკაჩევანის პროვინცია, კანადა) მოვალეობები განაწილებულია მენეჯერებსა და გუნდის წევრებს შორის. თანამშრომელთა უმეტესობა მომზადებულია მონათესავე პროფესიებში და გააჩნია მრავალმხრივი უნარები. სამუშაო დღის განმავლობაში თანამშრომელს

შეუძლია იყოს გუნდის ლიდერი, აღჭურვილობის ოპერატორი, ტექნომსახურების სპეციალისტი, ხარისხის კონტროლიორი ან გაუმჯობესების გზების მგეგმავი.¹² ავიღოთ ისეთი კომპანია, როგორცაა **Morning Star Company**, პომიდვრისა და მისგან დამზადებული პროდუქტების უდიდესი მწარმოებელი მსოფლიოში. ამ კომპანიაში მომუშავეებს მოიხსენიებენ მენეჯერებად – სრულ განაკვეთზე მომუშავე 400 თანამშრომელი, რომლებიც აკეთებენ იმას, რაც საჭიროა და „წარმართავენ“ ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა სამუშაო მოვალეობები, ანაზღაურებასთან და ბიუჯეტთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები.¹³ ეს ყველაფერი შეიძლება უცნაურად მოგეჩვენოთ, მაგრამ ასეთი მიდგომა კარგად მუშაობს ამ ორგანიზაციისთვის.

ამრიგად, განვსაზღვროთ, ვინ არიან მენეჯერები. **მენეჯერი** არის ადამიანი, რომელიც კოორდინირებს და ზედამხედველობას უწევს სხვა ადამიანების საქმიანობას ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. მენეჯერის სამუშაო არაა ორიენტირებული პერსონალურ მიღწევებზე, მისი არსია სხვების დახმარება, რათა მათ შეძლონ სამუშაოს შესრულება. ეს შეიძლება გულისხმობდეს როგორც ჯგუფში მუშაობის კოორდინირებას, ასევე, ერთი ადამიანის ხელმძღვანელობას. ეს შეიძლება მოიცავდეს იმ გუნდის საქმიანობის კოორდინირებას, რომელიც შედგება სხვადასხვა დეპარტამენტებში მომუშავეებისგან ან თუნდაც გარეშე პირებისგან, როგორებიც არიან დროებით დაქირავებულები ან ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციის მომწოდებლებთან. დაიმახსოვრეთ, რომ მენეჯერებს შეიძლება გააჩნდეთ პასუხისმგებლობა, რომელიც არაა დაკავშირებული სხვების კოორდინირებასა და მეთვალყურეობასთან. მაგალითად, სადაზღვევო პრეტენზიების მენეჯერი, სადაზღვევო აგენტების საქმიანობის კოორდინირების გარდა, შეიძლება ამუშავებდეს სადაზღვევო პრეტენზიებს.

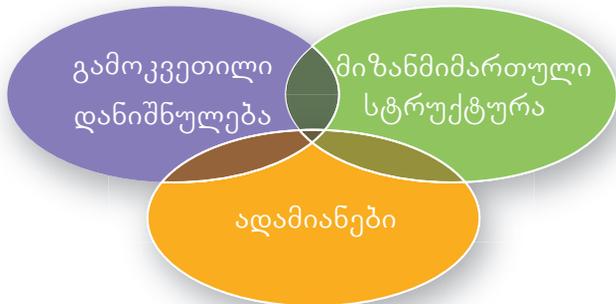
როგორ შეიძლება მოხდეს მენეჯერების კლასიფიკაცია ორგანიზაციაში? ტრადიციული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციაში (ხშირად გამოისახება,

როგორც პირამიდა, გამომდინარე იქიდან, რომ უფრო მეტი მომუშავეა ორგანიზაციის დაბალ, ვიდრე მაღალ დონეებზე) მენეჯერების დაყოფა ხდება დაბალი, საშუალო და უმაღლესი რგოლის მენეჯერებად (იხილეთ ჩანართი 1-1). მენეჯმენტის ყველაზე დაბალი რგოლის მენეჯერები მართავენ არამენეჯერ თანამშრომლებს, რომლებიც, ჩვეულებრივ, ჩართულნი არიან პროდუქტების წარმოებაში ან ორგანიზაციის კლიენტების მომსახურებაში. პირველი რგოლის მენეჯერებს შეიძლება ვუწოდოთ მეთვალყურეები ან ცვლის მენეჯერები, უბნის მენეჯერები, განყოფილების მენეჯერები ან ოფისმენეჯერები. **საშუალო რგოლის მენეჯერები** წარმართავენ დაბალი რგოლის მენეჯერების მუშაობას და იმყოფებიან ორგანიზაციის დაბალ და მაღალ რგოლებს შორის. მათ უწოდებდნენ რეგიონალურ მენეჯერებს, პროექტის ლიდერებს ან საწყობის მენეჯერებს. ორგანიზაციის მაღალ დონეზე არიან **უმაღლესი რგოლის მენეჯერები (ტოპმენეჯერები)**, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან გადანყვეტილებების მიღებაზე ორგანიზაციის მასშტაბით და სახავენ გეგმებს და მიზნებს, რომლებიც საბოლოოდ გავლენას ახდენს მთელ ორგანიზაციაზე. ამ ადამიანებს, როგორც წესი, უწოდებენ *ალმასრულებელ ვიცე-პრეზიდენტს, პრეზიდენტს, მმართველ დირექტორს, ოპერაციების მთავარ ოფიცერს ან მთავარ აღმასრულებელ ოფიცერს*.

მიუხედავად ზემოთქმულისა, საქმიანობის ორგანიზება ყველა ორგანიზაციაში არ ხდება ტრადიციული პირამიდის ფორმით. ზოგიერთ ორგანიზაციას გააჩნია საქმიანობის ორგანიზების უფრო თავისუფალი სტრუქტურა და იყენებს მომუშავეების მუდმივად ცვალებად გუნდებს, რომლებიც გადადიან ერთი პროექტიდან მეორეში, სამუშაოს მოთხოვნების შესაბამისად. მიუხედავად იმისა, რომ არ არის ადვილი იმის თქმა, თუ ვინ არიან მენეჯერები ამ ორგანიზაციებში, ნამდვილად ვიცით, რომ ვინმემ უნდა შეასრულოს ეს როლი – ანუ ვილაცამ უნდა უზრუნველყოს სხვების მუშაობის მეთვალყურეობა და კოორდინირება მაშინაც კი, თუ ეს „ვილაც“ იცვლება სამუშაო ამოცანების ან პროექტების ცვლილებიდან გამომდინარე ან არ ატარებს მენეჯერის სახელს.

სად მუშაობენ მენეჯერები?

ცხადია, რომ მენეჯერები ასრულებენ თავიანთ სამუშაოს ორგანიზაციებში. მაგრამ რა არის **ორგანიზაცია**? ეს არის ადამიანების მიზანმიმართული გაერთიანება კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ორგანიზაციაა თქვენი კოლეჯი ან უნივერსიტეტი, მამაკაცთა ან ქალთა გაერთიანებები, სახელმწიფო დეპარტამენტები, ეკლესიები, Zynga, ბოსტნეულის მაღაზია თქვენ მეზობლად, United Way, ბეისბოლის გუნდი St. Louis Cardinals და Mayo Clinic. ყველა მათგანი განიხილება, როგორც ორგანიზაცია და გააჩნიათ საერთო მახასიათებლები (იხ. ჩანართი 1-2).



დაბალი რგოლის მენეჯერები

მენეჯერები მენეჯმენტის ყველაზე დაბალ რგოლში, რომლებიც წარმართავენ არამენეჯერი თანამშრომლების სამუშაოს.

საშუალო რგოლის მენეჯერები

მენეჯერები ორგანიზაციის მაღალ და დაბალ რგოლებს შორის, რომლებიც წარმართავენ დაბალი რგოლის მენეჯერების საქმიანობას.

უმაღლესი რგოლის მენეჯერები

მენეჯერები ორგანიზაციის უმაღლეს ან მიმდებარე დონეზე, რომლებიც ორგანიზაციის მასშტაბით პასუხისმგებელი არიან გადანყვეტილებათა მიღებასა და იმ მიზნებისა და გეგმების განსაზღვრაზე, რომელიც გავლენას ახდენს მთელ ორგანიზაციაზე.

ორგანიზაცია

ადამიანების მიზანმიმართული გაერთიანება კონკრეტული მიზნის მისაღწევად.

ჩანართი 1-2

ორგანიზაციების მახასიათებლები

მომავლის ხედვა

საქმიანი სამყარო 2025 წელს

გამოჩენილმა გამომგონებელმა ერთხელ თქვა – „მომავლისადმი ჩემი ინტერესი განპირობებულია იმით, რომ დარჩენილი ცხოვრების იქ გატარებას ვაპირებ“.¹⁴ თუმცა ეს ტექსტი გვთავაზობს თანამედროვე სამუშაო ადგილის საკმაოდ ზუსტ აღწერას – თქვენ უნდა გაატაროთ ცხოვრების უდიდესი ნაწილი მომავალში. როგორი იქნება თქვენი საქმიანი ცხოვრება? რითი იქნება ის განსხვავებული დღევანდელისგან?

მიუხედავად იმისა, რომ არავის აქვს ფანჯარა, საიდანაც მომავალში გაიხედავს, გარკვეული თანამედროვე ტენდენციები გვთავაზობს ხედვებს იმის შესახებ, თუ როგორი იქნება მომავალი. ვცადოთ ამ ტენდენციებიდან მომავლის შესახებ დასკვნების გამოტანა. ჩვენ არჩევანი შევჩერეთ 2025 წელზე, რადგან ის იმდენად ახლოსაა, რომ თქვენგან უმრავლესობა აქტიურად იქნება ჩართული სამუშაო ძალაში და იმდენად ღრმად, რომ თანამედროვე მენეჯერული პრაქტიკა, სავარაუდოდ, შეიცვლება, რადგან შეუსაბამო და მოძველებულიც კი აღმოჩნდება.

თავის პოპულარულ წიგნში *The Tipping Point* მალკოლმ გლედუელი (Malcolm Gladwell) განიხილავს იმას, თუ როგორ ხდება მნიშვნელოვანი ცვლილებები ჩვენს საზოგადოებაში (მიუხედავად იმისა, რომ 13 წლის წინ არის გამოცემული, ის კვლავაც აჯადოებს მკითხველს და ჩვენც გირჩევთ, წაიკითხოთ!). ბევრი დემოგრაფი ვარაუდობდა, რომ 2010 წელი შეიძლება ყოფილიყო გარდატეხის წელი, როდესაც მოხდებო-

და მნიშვნელოვანი ცვლილება აშშ-ის მოსახლეობის შემადგენლობაში, ანუ „უმცირესობათა ოჯახებში დაბადებული ბავშვების რიცხვი გადააჭარბებდა თეთრკანიანთა ოჯახებში დაბადებულთა რიცხვს“. ეს მომენტი იქნებოდა კიდევ ერთი ინდიკატორი ტენდენციისა, რომლის თანახმადაც, მომდევნო 40 წელიწადში აშშ-ში უმცირესობები გახდებიან უმრავლესობა – დემოგრაფიული ცვლილება, რომელზეც საუბრობენ 1990-იანი წლების დასაწყისიდან. აშშ-ის მოსახლეობის აღწერის შედეგები 2010 წელს აჩვენებს, რომ ეს „გარდატეხის მომენტი“ მიღწეულია.¹⁵ მიუხედავად იმისა, რომ ამ რეალობას აქვს დიდი გავლენა სოციალურ სფეროზე, ჩვენ უფრო გვინტერესებს მისი გავლენა საქმიან სამყაროზე, რომლის ნაწილიც იქნებით თქვენ. როგორი იქნება მომუშავეთა შერჩევისა და დაქირავების პროცესი? როგორ შეიცვლება მათი ტრენინგების პროგრამები? როგორ განისაზღვრება თანამშრომელთა დაჯილდოების პროგრამები? ვინ იქნებიან სამაგალითონი და ბიზნესლიდერები, რომლებიც უხელმძღვანელებენ და შექმნიან ჩვენს ბიზნესებს? ამ საკითხებს განვიხილავთ Future Vision ჩანართებში, რომლებიც მოცემულია სხვადასხვა თავში. ასე რომ, მოირგეთ წარმოსახვითი სათვალეები და ისიამოვნეთ მომავლის მომავადობელი ხედვით! ბოლოს და ბოლოს, თქვენ ხომ იქ უნდა გაატაროთ დარჩენილი ცხოვრება.

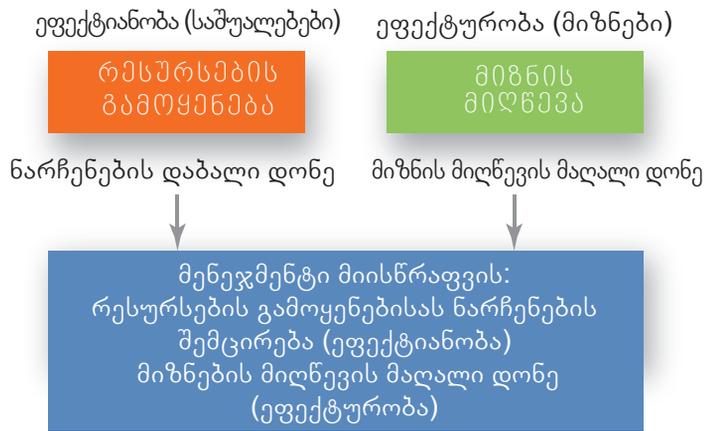
პირველი – ორგანიზაციას აქვს მკაფიო დანიშნულება, რომელიც, როგორც წესი, გამოიხატება იმ მიზნებში, რომლის მიღწევაც სურს მას. მეორე – თითოეული ორგანიზაცია შედგება ადამიანებისგან. ის აერთიანებს ადამიანებს იმ სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც საჭიროა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მესამე – ყველა ორგანიზაცია ავითარებს მიზანმიმართულ სტრუქტურას, რომლის ფარგლებშიც საქმიანობენ მისი წევრები. ეს სტრუქტურა შეიძლება იყოს ღია და მოქნილი, კონკრეტული მოვალეობების გარეშე ან სამუშაოს მკაფიო განაწილების მკაცრი დამცველი. მაგალითად, Google-ში დიდი პროექტების უმეტესობა (ასობით პროექტი ხორციელდება ერთდროულად) ხორციელდება თანამშრომელთა ფოკუსირებული მცირე გუნდების მიერ, რომელიც იქმნება მყისიერად და მყისიერადვე ასრულებენ სამუშაოს.¹⁶ ამის საპირისპიროდ, სტრუქტურა შეიძლება იყოს უფრო ტრადიციული – ისეთი, როგორიცაა Procter & Gamble-ში, General Electric-სა და სხვა მსხვილ კორპორაციებში – ნათლად განსაზღვრული წესებით, რეგულაციებით, სამუშაოს აღწერით და ზოგიერთი წევრისთვის „ბოსის“ სტატუსის მინიჭებით, რომელთაც გააჩნიათ გავლენა სხვა წევრებზე.

თანამედროვე ორგანიზაციების უმეტესობა მოწყობილია Google-ის მსგავსად, სამუშაოს მოქნილი ორგანიზებით, თანამშრომელთა სამუშაო ჯგუფებით, კომუნიკაციის ღია სისტემებით და მიმწოდებელთა ალიანსებით. ამ ორგანიზაციებში სამუშაო განისაზღვრება შესასრულებელი ამოცანების მიხედვით. არ ხდება სამუშაო დღეების დროითი შეზღუდვა, რადგან მუშაობა შესაძლებელია და სრულდება ყველგან და ყოველთვის. მიუხედავად ამისა, არ აქვს მნიშვნელობა, რა ტიპის მიდგომას იყენებს ორგანიზაცია. სამუშაოს შესასრულებლად საჭიროა კონკრეტული მიზანმიმართული სტრუქტურა, მენეჯერებთან ერთად, რომლებიც მეთვალყურეობას და ზედამხედველობას უწევენ ამ სამუშაოს.

რას აკეთებენ მენეჯერები?

მარტივად რომ ვთქვათ, მენეჯმენტი არის ის, რასაც მენეჯერები აკეთებენ. მაგრამ ეს მარტივი განმარტება ბევრს ვერაფერს გვეუბნება. მანამ, სანამ უფრო კონკრეტულად განვიხილავთ იმას, თუ რას აკეთებენ მენეჯერები, ვნახოთ, რა არის მენეჯმენტი.

მენეჯმენტი მოიცავს სხვების მუშაობის კოორდინირებას და ზედამხედველობას, რათა ეს სამუშაო შესრულდეს ეფექტიანად და ეფექტურად. უკვე ვიცით, რომ სხვების მუშაობის კოორდინირება და მეთვალყურეობა არის ის, რაც გამოარჩევს მენეჯერულ პოზიციას არამენეჯერულისგან. თუმცა, ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ გააკეთონ ის, რაც სურთ, ყოველთვის, ყველგან და ყველანაირად. ამის ნაცვლად, მენეჯმენტი გულისხმობს იმის უზრუნველყოფას, რომ სამუშაო სრულდებოდეს ეფექტიანად და ეფექტურად იმ ადამიანების მიერ, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მის შესრულებაზე. ეს არის ის, რასაც მენეჯერები უნდა აკეთებდნენ.



ეფექტიანობა გულისხმობს გამოშვების მაქსიმალური მოცულობის მიღებას ნარჩენების ფაქტორების ან რესურსების მინიმალური დანახარჯებით. მენეჯერებს საქმე აქვთ შეზღუდულ რესურსებთან (ადამიანები, ფული და აღჭურვილობა) და სურთ ამ რესურსების ეფექტიანად გამოყენება. ეფექტიანობას ხშირად განიხილავენ, როგორც „საქმის სწორად კეთებას“, რაშიც იგულისხმება რესურსების გაფლანგვის თავიდან აცილება. HON Company-ს ქარხანა კედართაუნში, ჯორჯია, სადაც მომუშავეები ქმნიან და აწყობენ ოფისის ავეჯს, ეფექტიანი საწარმოო ტექნიკა დაინერგა მარაგების, პროდუქტის საწარმოებლად საჭირო დროის და დეფექტიანი პროდუქტის წილის შემცირებით. ამ ეფექტიანი სამუშაო მეთოდების გზით შესაძლებელი გახდა დანახარჯების შემცირება 7 მილიონი დოლარით ერთ წელიწადში.¹⁷

ეფექტიანობა არ არის საკმარისი. მენეჯმენტი ასევე ზრუნავს თანამშრომლის **ეფექტურობაზე**. ეფექტურობას ხშირად განსაზღვრავენ, როგორც „სწორი საქმის კეთებას“, ანუ იმ სამუშაო აქტივობების განხორციელებას, რომლებიც განაპირობებს მიზნის მიღწევას. მაგალითად, HON-ის ქარხანაში მიზნები მოიცავს მომხმარებელთა მკაცრი მოთხოვნების შესრულებას, მსოფლიო დონის საწარმოო სტრატეგიების განხორციელებას და თანამშრომელთა სამუშაოს გამარტივებასა და უსაფრთხოებას. ეფექტიანობა ეხება სამუშაოს შესრულების საშუალებებს, ეფექტურობა კი – შედეგებს, ანუ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას (იხ. ჩანართი 1-3).

აღწერეთ 1.3

მენეჯერების ფუნქცია, როლი და გამოცდილება.

მენეჯმენტი

სხვების სამუშაოს კოორდინირება და ზედამხედველობა, რათა ეს სამუშაო შესრულდეს ეფექტიანად და ეფექტურად.

ჩანართი 1-3

ეფექტიანობა და ეფექტურობა მენეჯმენტში

ეფექტიანობა

საქმის ყარიათიანად კეთება, გამოშვების მაქსიმალური მოცულობის მიღება ნარჩენების ფაქტორების ან რესურსების მინიმალური დანახარჯებით.

ეფექტურობა

სწორი საქმის კეთება, ანუ სამუშაო აქტივობების განხორციელება, რომლებიც განაპირობებს მიზნის მიღწევას.

რეალური შემთხვევა

განვიხილოთ

სცენარი:

მიკა (Micah), თქვენი ერთ-ერთი თანამშრომელი, ახლახან დაწინაურდა მენეჯერულ პოზიციაზე. თქვენ ის მიიპატიჟეთ სადილზე ამ მოვლენის აღსანიშნავად და იმის გასარკვევად, თუ რას ფიქრობს ის თავის ახალ პოზიციაზე. სანამ შეკვეთას მოიტანდნენ, თქვენ მას ჰკითხეთ, ჰქონდა თუ არა რაიმე მოსაზრება ან შეკითხვები მენეჯერად მუშაობასთან დაკავშირებით. მან შემოგხედათ და თქვა: „რით იქნება მენეჯერობა განსხვავებული? რას გავაკეთებ მე, როგორც მენეჯერი?“

როგორ უპასუხებდით?

ავუხსნიდი მას, რომ მენეჯერობა არის უფრო დიდი პასუხისმგებლობა. თქვენ ახლა პასუხისმგებელი ხართ არა მარტო საკუთარ, არამედ, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, თქვენი დაქვემდებარებულების წარმატებაზე. ახლა უკვე მათი წარმატება თქვენი წარმატებაა. თქვენ შემოგხედავენ, როგორც ლიდერს, ექსპერტს, პატივსაცემ პიროვნებას და მაგალითს იმისა, თუ როგორ უნდა წაინიონ წინ კარიერაში. თუმცა შესაძლებელია, დასაწყისში ეს რთულად მოგეჩვენოთ, მაგრამ დასაფასებელია, როდესაც ეხმარებით თქვენს დაქვემდებარებულებს კარიერის მოწყობაში და ხართ მათი წინსვლის განუყოფელი ნაწილი.



Source: Jennifer Jose

ჯენიფერ ჯოზე (Jennifer Jose)

SH&E-ს პროდუქტის უსაფრთხოებისა და ობიექტის მენეჯერი

ჩანართი 1-4

მენეჯმენტის ოთხი ფუნქცია

დაგეგმვა	ორგანიზება	ლიდერობა	კონტროლი
მიზნების განსაზღვრა, სტრატეგიების დანერგვა და მოქმედებათა კოორდინაციისთვის გეგმების განვითარება.	იმის განსაზღვრა, თუ რისი გაკეთებაა საჭირო, როგორ უნდა გაკეთდეს და ვინ უნდა გააკეთოს.	მოტივირება, გაძლიერება და ნებისმიერი სხვა მოქმედება, რასაც მოიცავს ადამიანებთან ურთიერთობა.	საქმიანობის მონიტორინგი, რათა შემოწმდეს, მიმდინარეობს თუ არა ის დაგეგმილის შესაბამისად.

ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა

ჩვეულებრივ, წარმატებულ ორგანიზაციებში მიიღწევა როგორც მაღალი ეფექტიანობა, ასევე, მაღალი ეფექტურობა. სუსტი მენეჯმენტის (რომელიც განაპირობებს სუსტ შედეგიანობას) პირობებში, როგორც წესი, ადგილი აქვს არაეფექტიანობასა და არაეფექტურობას ერთნაირად ან – ეფექტურობას, მაგრამ არაეფექტიანობას.

ახლა უფრო დეტალურად განვიხილოთ, თუ რას აკეთებენ მენეჯერები. მენეჯერების საქმიანობის აღწერა არც ისე მარტივია. ისევე, როგორც ორი ორგანიზაცია არ ჰგავს ერთმანეთს, ასევე, ორი მენეჯერის სამუშაო არ არის მსგავსი. ამის მიუხედავად, მენეჯმენტის მკვლევრებმა განავითარეს სამი მიდგომა მენეჯერების საქმიანობის აღსაწერად: ფუნქციები, როლები და უნარები.

მენეჯმენტის ფუნქციები

ფუნქციური მიდგომის თანახმად, სხვების სამუშაოს ეფექტიანად და ეფექტურად კოორდინირების პროცესში მენეჯერები ასრულებენ გარკვეულ ქმედებებს ან ფუნქციებს. ფრანგმა ბიზნესმენმა **ანრი ფაიოლმა (Henri Fayol)** მეოცე საუკუნის დასაწყისში პირველმა წამოაყენა მოსაზრება, რომ ყველა მენეჯერი ასრულებს ხუთ ფუნქციას. ესენია: დაგეგმვა, ორგანიზება, ბრძანებების გაცემა, კოორდინირება და კონტროლი.¹⁸ დღესდღეობით ეს ფუნქციები დავიდა ოთხამდე: დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა და კონტროლი (იხილეთ ჩანართი 1-4). მოკლედ განვიხილოთ თითოეული ეს ფუნქცია.

თუ თქვენ არ გაქვთ განსაზღვრული დანიშნულების კონკრეტული ადგილი, ნებისმიერ გზას შეიძლება დაადგეთ. მაგრამ, თუ თქვენ შერჩეული გაქვთ კონკრეტული ადგილი, სადაც გასურთ წასვლა, უნდა დაგეგმოთ საუკეთესო გზა იქამდე მისაღწევად. რადგანაც ორგანიზაციები არსებობს კონკრეტული მიზნის მისაღწევად, ვიღაცამ უნდა განსაზღვროს ეს მიზანი და მისი მიღწევის საშუალებები. ეს „ვიღაცები“ კი არიან მენეჯერები. **დაგეგმვის** პროცესში მენეჯერები სახავენი მიზნებს, ქმნიან სტრატეგიებს ამ მიზნების მისაღწევად და განახორციელებენ გეგმებს საქმიანობის ინტეგრირებისა და კოორდინირებისათვის.

მენეჯერები ასევე პასუხისმგებელი არიან იმ სამუშაოს მონესრიგებასა და სტრუქტურირებაზე, რომელსაც მომუშავეები ასრულებენ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ამ ფუნქციას ვუწოდებთ **ორგანიზებას**. ორგანიზების პროცესში მენეჯერები განსაზღვრავენ იმ ამოცანებს, რომლებიც უნდა შესრულდეს, ვინ უნდა შეასრულოს ისინი, როგორ უნდა დაგვეფუძეს ეს ამოცანები, ვინ ვის წინაშე ანგარიშვალდებული და სად უნდა იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებები.

ყველა ორგანიზაციაში დასაქმებული არიან ადამიანები და მენეჯერის საქმეა, მიზნის მისაღწევად იმუშაოს მათთან ერთად და მათი საშუალებით. ეს არის **ლიდერობის** ფუნქცია. როდესაც მენეჯერები ახდენენ დაქვემდებარებულების მოტივირებას, ეხმარებიან მათ სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტების მოგვარებაში, გავლენას ახდენენ ინდივიდებსა ან გუნდებზე მუშაობის პროცესში, არჩევენ კომუნიკაციის ყველაზე უფრო ეფექტურ არხებს ან აგვარებენ მომუშავეთა ქცევასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, ისინი ახორციელებენ ლიდერობას.

მენეჯმენტის ბოლო ფუნქციაა **კონტროლი**. მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება მიზნები და გეგმები (დაგეგმვა), განისაზღვრება ამოცანები და მონესრიგდება სტრუქტურა (ორგანიზება), მოხდება ადამიანების დაქირავება, მომზადდება და მოტივირება (გაძლოლა/ლიდერობა), საჭირო ხდება იმის შეფასება, მიმდინარეობს თუ არა მუშაობის პროცესი დაგეგმილის შესაბამისად. იმაში დასარწმუნებლად, რომ დასახული მიზნები მიიღწევა და სამუშაო სრულდება სათანადოდ, მენეჯერები თვალყურს ადევნებენ და აფასებენ შედეგიანობას; ფაქტობრივ შედეგიანობას ადარებენ დასახულ მიზნებთან. თუ ეს მიზნები არ არის მიღწეული, მენეჯერის საქმეა სამუშაოს დაბრუნება რელსებზე. მონიტორინგის, შედარების და კორექტირების ეს პროცესი კონტროლის ფუნქციაა.

რამდენად კარგად აღწერს ფუნქციური მიდგომა იმას, რასაც მენეჯერები აკეთებენ? ყოველთვის ახორციელებენ მენეჯერები დაგეგმვას, ორგანიზებას, ლიდერობასა და შემდეგ კონტროლს? ყოველთვის არა. ის, რასაც მენეჯერები აკეთებენ, შეიძლება ყოველთვის არ დაემთხვეს ამ თანმიმდევრობას. თუმცა, ამ ფუნქციების განხორციელების თანმიმდევრობის მიუხედავად, მენეჯერები მართვის პროცესში ახორციელებენ დაგეგმვას, ორგანიზებას, ლიდერობას და კონტროლს. ამის სანახავად განვიხილოთ თავის დასაწყისში მოყვანილი ისტორია. როდესაც მარკ პინკუსი ცდილობს, უზრუნველყოს მისი მომუშავეების

დაგეგმვა

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს მიზნების დასახვას, სტრატეგიების ფორმირებას და ამ მიზნების მისაღწევად გეგმების განხორციელებას საქმიანობის ინტეგრირებისა და კოორდინირებისათვის.



Tesla Motors-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი **ელონ მასკი (Elon Musk)** (ფოტოზე-ცენტრში) მაღლა სწევს ხელს **NASDAQ**-ის საფონდო ბირჟის გახსნის ცერემონიაზე, ელექტროავტომობილების წარმოების აქციების პირველადი საჯარო განთავსების აღსანიშნავად. მასკმა აქციების განთავსება გაფართოების დიდი გეგმის ფარგლებში გადწყვიტა, რაც მოიცავს ელექტროავტომობილების წარმოების ხაზის გადიდებას და უფრო ხელმისაწვდომი მოდელების დამატებას. მასკმა **Tesla** მასობრივ ბაზარზე გათვლილი ელექტროტრანსპორტის შესაქმნელად გამოუმჯა და ამის მისაღწევად სამფაზიანი გეგმა შეიმუშავა. თავიდან მან წარმოადგინა ძვირადღირებული, მცირე ტევადობის სპორტული მანქანა **Roadster**, შემდეგ კი განავითარა საშუალოფასიანი, საშუალო ტევადობის **Model S**. აქციების საჯარო განთავსება **Tesla**-ს დაეხმარა მესამე ფაზაზე გადასვლაში, ასევე, გეგმის, კვლევების, განვითარების, აღჭურვის და დაბალფასიანი ავტომობილის მასობრივი წარმოებისთვის საჭირო ფინანსების მოძიებაში.

წყარო: Mark Lennihan/Associated Press

ორგანიზება

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს სამუშაოს მონესრიგებასა და სტრუქტურირებას ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

ლიდერობა

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს ადამიანებთან ერთად და მათი საშუალებით ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.

კონტროლი

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს სამუშაოს შედეგიანობის მონიტორინგს, შედარებას და კორექტირებას.

მოტივირება და ჩართულობა, ის ასრულებს ლიდერობის ფუნქციას. კომპანიის ახალ სათავეს ოფისთან დაკავშირებული გადანაცვებებით ის ახდენდა დაგეგმვას. მის მიერ დანახარჯების შემცირების მცდელობა კომპანიის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, იყო კონტროლი და ახალი თამაშების განვითარება, რაც, სავარაუდოდ, მოიცავდა დაგეგმვასაც, ორგანიზებასაც, ლიდერობასაც და, შეიძლება, კონტროლსაც კი.

მიუხედავად იმისა, რომ ფუნქციური მიდგომა პოპულარული გზაა იმის აღსაწერად, რასაც მენეჯერები აკეთებენ, ზოგიერთის აზრით, ის არ არის რელევანტური.¹⁹ ამიტომ, განვიხილოთ სხვა მიდგომა.

მინცბერგის მენეჯერული როლები და მართვის თანამედროვე მოდელი

მენეჯერული როლები

კონკრეტული ქმედებები ან ქცევები, რომლებიც მოსალოდნელია და შესრულებულია მენეჯერის მიერ.

ჰენრი მინცბერგი (Henry Mintzberg), მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი, შეისწავლიდა რეალურ მენეჯერებს სამუშაოზე. მის პირველ ყოვლისმომცველ კვლევებაში მინცბერგმა დაასკვნა, რომ ის, რასაც მენეჯერები აკეთებენ, საუკეთესოდ შეიძლება აღინეროს იმ მენეჯერული როლების განხილვით, რასაც ასრულებენ სამუშაოზე.²⁰ ტერმინი **მენეჯერული როლები** აღნიშნავს იმ კონკრეტულ ქმედებებს ან ქცევებს, რომლებიც მოსალოდნელია და ნაჩვენებია მენეჯერის მიერ (დაფიქრდით იმ განსხვავებულ როლებზე, რომლებსაც ასრულებთ – სტუდენტი, მომუშავე, სტუდენტური ორგანიზაციის წევრი, მოხალისე, დედამამიშვილი და ა.შ. – და განსხვავებულ საქმიანობაზე, რის განხორციელებასაც ვარაუდობთ ამ როლებით). როლების მიდგომით მენეჯერთა სამუშაოს აღწერისას ჩვენ განვიხილავთ არა თავად კონკრეტულ პიროვნებას, არამედ იმ მოლოდინებს და მოვალეობებს, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანთან ამ როლში – მენეჯერის როლში.²¹ როგორც ნაჩვენებია ჩანართში 1-5, ეს 10 როლი დაჯგუფებულია სამ ჯგუფად. ესენია: ურთიერთობები, საინფორმაციო და გადანაცვების მიღება.

ჩანართი 1-5

მინცბერგის მენეჯერული როლები

პიროვნებათაშორისი (ინტერპერსონალური) როლები

- ნომინალური უფროსი
- ლიდერი
- დამაკავშირებელი



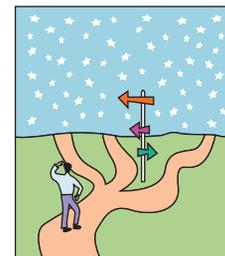
საინფორმაციო როლები

- დამკვირვებელი
- გამავრცელებელი
- წარმომადგენელი



გადანაცვების მიღებასთან დაკავშირებული როლები

- მენარმე
- პრობლემების აღმომფხვრელი
- რესურსების გამანაწილებელი
- მომლაპარაკებელი



წყარო: Based on *The Nature of Managerial Work* by Henry Mintzberg.

პიროვნებათაშორისი (ინტერპერსონალური) როლები მოიცავს ურთიერთობებს ადამიანებთან ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ და სხვა ფორმალურ და სიმბოლურ მოვალეობებს. ეს სამი პიროვნებათაშორისი (ინტერპერსონალური) როლი მოიცავს ნომინალურ უფროსობას, ლიდერობას და მეკავშირეობას. **საინფორმაციო როლები** მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, მიღებასა და გავრცელებას. სამი საინფორმაციო როლია: დამკვირვებელი, გამავრცელებელი და წარმომადგენელი. დაბოლოს, **გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები** გულისხმობს გადაწყვეტილებებს ან არჩევანს და მოიცავს მენარმეობას, პრობლემების მოგვარებას, რესურსების განაწილებას და მოლაპარაკებას.

მინცბერგის აზრით, ამ როლების შესრულების პროცესში, მენეჯერთა ქმედებები მოიცავს ფიქრს და მოქმედებას.²² თავის დასაწყისში მოყვანილი მენეჯერი მართვის პროცესში აკეთებს ორივეს. მაგალითად, ფიქრის პროცესს ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც მარკი უსმენს მისი მენეჯმენტის გუნდის პრობლემებს და იდეებს, ხოლო ქმედებას ადგილი აქვს მაშინ, როცა ის წყვეტს ამ პრობლემებს და მოქმედებს იდეების შესაბამისად.

შემდგომი კვლევებით შემოწმდა მინცბერგის როლების კატეგორიების საფუძვლიანობა და უმეტეს შემთხვევაში შედეგებით დასტურდება იდეა, რომ მენეჯერები, მიუხედავად ორგანიზაციის ტიპისა და ამ ორგანიზაციაში მათი ადგილისა, ასრულებენ მსგავს როლებს.²³ თუმცა, ორგანიზაციაში მათი ადგილის ცვლილების შესაბამისად, მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ სხვადასხვა როლებზე.²⁴ გამავრცელებლის, ნომინალური უფროსის, მომლაპარაკებლის, დამაკავშირებლის და მომხსენებლის როლები უფრო მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მაღალ დონეებზე; მაშინ, როცა ლიდერის როლი (როგორც მინცბერგი განსაზღვრავს მას) არის უფრო მნიშვნელოვანი დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის, ვიდრე საშუალო ან მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის.

მენეჯერების კიდევ ერთი პრაქტიკული და პირადი კვლევით მინცბერგმა დაასკვნა, რომ „არსებითად, მართვა არის მოქმედებაზე გავლენის მოხდენა. ეს არის დახმარება ორგანიზაციებისა და ერთეულებისთვის, რათა მათ შეასრულონ სამუშაო, რაც გულისხმობს სათანადო ქმედებებს“.²⁵ თავისი დაკვირვებებიდან გამომდინარე მან დაასკვნა, რომ მენეჯერი ამას აკეთებს სამი გზით: 1. ქმედებების მართვა პირდაპირ (მაგალითად, მოლაპარაკებების წარმოება კონტრაქტის პირობებზე, პროექტების მართვა და ა.შ.); 2. იმ ადამიანების მართვა, რომლებიც ასრულებენ აქტივობებს (მაგალითად, მათი მოტივირება, გუნდების შექმნა, ორგანიზაციული კულტურის განმტკიცება და სხვ.); ან 3. ინფორმაციის მართვა, რომელიც უბიძგებს ადამიანებს მოქმედებებისკენ (ბიუჯეტების, მიზნების, დავალებების დელეგირების გამოყენება და ა.შ.). ეს არის მენეჯერის სამუშაოს საინტერესო ხედვა და გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ რას აკეთებენ მენეჯერები.

ამრიგად, რომელი მიდგომაა უკეთესი – მენეჯერული ფუნქციების თუ მინცბერგის მიერ შემოთავაზებული? მიუხედავად იმისა, რომ ორივე კარგად აღწერს იმას, თუ რას აკეთებენ მენეჯერები, ფუნქციური მიდგომა, ზოგადად, უფრო მიღებულია გზაა მენეჯერის სამუშაოს აღსაწერად. „კლასიკური ფუნქციები გვთავაზობს აშკარა და განცალკევებულ მეთოდს მენეჯერების მიერ შესრულებული ათასობით ქმედებისა და იმ სხვადასხვა ტექნიკის კლასიფიკაციისთვის, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ მიზნების მისაღწევად ფუნქციების განხორციელებისას“.²⁶ მიუხედავად ამისა, მინცბერგის როლების მიდგომა, მართვის კიდევ ერთი მოდელი, გვთავაზობს საინტერესო ხედვებს მენეჯერის სამუშაოსთან დაკავშირებით.

პიროვნებათაშორისი (ინტერპერსონალური) როლები

მენეჯერული როლები, რომლებიც მოიცავს ურთიერთობებს ადამიანებთან ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ და სხვა ფორმალურ და სიმბოლურ მოვალეობებს.

საინფორმაციო როლები

მენეჯერული როლები, რომლებიც მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, მიღებას და გავრცელებას.

გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები

მენეჯერული როლები, რომლებიც წარმოიშობა გადაწყვეტილების მიღებისას.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა

წყარო: Jemal Countess/Getty Images Entertainment/Gettyimages.com



ურსულა ბარნსი (Ursula Burns) არის პირველი აფროამერიკელი ქალი, რომელიც გახდა ისეთი დიდი კომპანიის ხელმძღვანელი, როგორცაა Xerox.²⁷ ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის თანამდებობაზე 2009 წელს დაინიშნა. ბარნსი ცნობილია თავისი გამბედაობით – „თქვას სიმართლე პრობლემურ პერიოდში“. ნიუ-იორკში, ქვემო ისთ საიდის ლარიბთა უბნებში გაზრდილმა ბარნსმა კარგად იცის, რას ნიშნავს გაურკვეველობაში ცხოვრება. თავისი მათემატიკური ნიჭის წყალობით, ბარნსმა მიიღო ინჟინრის ხარისხი ნიუ-იორკის პოლიტექნიკურ ინსტიტუტში. საზაფხულო სტაჟირების შემდეგ Xerox-ში, ის სამსახურში მიიღეს. ბარნსს ხელმძღვანელობას უწევდნენ ადამიანები, რომლებმაც დაინახეს მისი პოტენციალი. Xerox-ში მისი 30-წლიანი კარიერის მანძილზე ბარნსმა მოიპოვა შეუპოვარი ადამიანის რეპუტაცია. ინჟინერ-მექანიკოსის პოზიციაზე მუშაობისას ის გამოირჩეოდა იმით, რომ სათქმელს ამბობდა პირდაპირ იმ ორგანიზაციულ კულტურაში, რომელიც ცნობილი იყო, როგორც თავაზიანი, ზრდილობიანი და ფრთხილი, ვიდრე გულახდილი. მიუხედავად იმისა, რომ ბარნსი კვლავაც უზომოდ პატიოსანი და პირდაპირია, ის გახდა უფრო მეტად მომსმენი. ბარნსი საკუთარ თავს „მთავარ მსმენელს“ უწოდებს. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

მართვის უნარები

Dell Inc. არის კომპანია, სადაც ესმით მმართველობითი უნარების მნიშვნელობა.²⁸ მან შემოიღო ხუთდღიანი გასვლითი ტრენინგების პროგრამა დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის, რითიც მიზნად ისახავდა ოპერაციების გაუმჯობესებას. Dell-ის ერთ-ერთი დირექტორი სწავლებისა და განვითარების სფეროში ფიქრობდა, რომ ეს იყო განვითარების საუკეთესო გზა „ლიდერებისთვის, რომელთაც შეუძლიათ მტკიცე კავშირების შექმნა მათ დაქვემდებარებულ მენეჯერებთან“. რა ისწავლეს ხელმძღვანელებმა უნარების ტრენინგებიდან? როგორც ისინი აღნიშნავდნენ, ეს იყო უფრო ეფექტური კომუნიკაცია და მომუშავეებთან საუბრისას ნაჩქარევი დასკვნების გამოტანის თავიდან აცილება.

რა ტიპის უნარები სჭირდებათ მენეჯერებს? რობერტ ლ. კაცის (Robert L. Katz) აზრით, მართვისთვის მენეჯერებს ესაჭიროებათ სამი უმნიშვნელოვანესი უნარი: ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური.²⁹

ჩანართი 1-6

მმართველობის სხვადასხვა დონეზე საჭირო უნარები



ტექნიკური უნარები

სამუშაოს სპეციფიკის ცოდნა და ტექნიკური საშუალებები, რომელიც საჭიროა დავალებების მოხერხებულად შესრულებისთვის.

(ჩანართი 1-6 გვიჩვენებს ამ უნარების კავშირს მენეჯერულ რგოლებთან). **ტექნიკური უნარები** არის სამუშაოს სპეციფიკის ცოდნა და ტექნიკური საშუალებები, რომელიც საჭიროა დავალებების მოხერხებულად შესრულებისთვის. ეს უნარები უფრო მნიშვნელოვანია დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის, რადგან ისინი, ჩვეულებრივ, მართავენ მომუშავეებს, რომლებიც იყენებენ

სხვადასხვა ინსტრუმენტებს და ტექნიკას წარმოების ან მომსახურების შესაქმნელად ორგანიზაციის მომხმარებლებისთვის. თანამშრომლებს, ბრწყინვალე ტექნიკური უნარებით, სშირად აწინაურებენ დაბალი რგოლის მენეჯერებად. მაგალითად, დინ ვაითი (Dean White) მართავს 25 ადამიანს ექვს განყოფილებაში. ის ამბობს, რომ თავიდან ძნელი იყო იმის მიღწევა, რომ ადამიანებს, განსაკუთრებით კი მის ყოფილ კოლეგებს, მოესმინათ მისთვის. „მე ვისწავლე, რომ უნდა მომეპოვებინა პატივისცემა მანამდე, ვიდრე გაძლოლას შევძლებდი“. იგი მაღლიერია მენტორების – ხელმძღვანელების, რომელთა მაგალითსაც მიჰყვება – რომლებიც დაეხმარნენ მას, გამხდარიყო იმ ტიპის მენეჯერი, როგორც ის დღეს არის.³⁰ დინი არის მენეჯერი, რომელიც ფლობს ტექნიკურ უნარებს, მაგრამ ასევე აცნობიერებს **ადამიანური უნარების** მნიშვნელობას, რაც მოიცავს სხვა ადამიანებთან კარგად მუშაობის შესაძლებლობას როგორც ინდივიდუალურად, ასევე ჯგუფურად. რადგანაც ყველა მენეჯერს საქმე აქვს ადამიანებთან, ეს უნარები თანაბრად მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის ყველა რგოლში. მენეჯერები, ადამიანებთან ურთიერთობის კარგი უნარებით, იღებენ საუკეთესოს მათი მომუშავეებისგან. მათ იციან, როგორ წარმართონ კომუნიკაცია, მოტივაცია, როგორ უხელმძღვანელონ და შთააგონონ ენთუზიაზმი და ნდობა. დაბოლოს, **კონცეპტუალური უნარები** არის უნარები, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ აბსტრაქტულ და კომპლექსურ სიტუაციებზე ფიქრისა და კონცეპტუალიზაციისთვის. ამ უნარების გამოყენებით, მენეჯერები ხედავენ ორგანიზაციას, როგორც მთლიანს, ესმით კავშირები სხვადასხვა სუბერთეულებს შორის და წარმოიდგენენ, თუ რამდენად შეესაბამება ორგანიზაცია მის გარემომცველ გარემოს. ეს უნარები ყველაზე მნიშვნელოვანია ტოპმენეჯერებისთვის.

სხვა გამოვლენილი მნიშვნელოვანი მენეჯერული უნარები ჩამოთვლილია ჩანართში 1-7. თანამედროვე მომთხოვნ და დინამიკურ სამსახურებში, მომუშავეებმა, რომელთაც სურთ იყვნენ ფასეულნი ორგანიზაციისთვის, მუდმივად უნდა გააუმჯობესონ თავიანთი უნარები, რომელთა შორისაც მენეჯერული უნარების განვითარება განსაკუთრებით სასარგებლო იქნება თანამედროვე სამსახურებში. ჩვენ ვგრძნობთ, რომ მენეჯერული უნარების გაგება და განვითარება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული თავის ბოლოს განსაკუთრებით გამოვყავით ეს უნარები.

- ადამიანური კაპიტალის მართვა
- ერთგულების შთაგონება
- ცვლილებების მართვა
- სამუშაოს სტრუქტურირება და შესრულების უზრუნველყოფა
- სამუშაოს ფსიქოლოგიური და სოციალური შინაარსის გამარტივება
- მიზნობრივი გაერთიანებების შექმნა
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მართვა
- სტრატეგიის და ინოვაციის მართვა
- ლოჯისტიკის და ტექნოლოგიის მართვა

წყარო: Workforce Online; J. R. Ryan, Bloomberg BusinessWeek Online; In-Sue Oh and C. M. Berry; and R. S. Rubin and E. C. Dierdorff.

ადამიანური უნარები

სხვა ადამიანებთან კარგად მუშაობის უნარი ინდივიდუალურად და ჯგუფში.

კონცეპტუალური უნარები

აბსტრაქტული და რთული სიტუაციების შესახებ ფიქრისა და კონცეპტუალური უნარების უნარი.

ჩანართი 1-7

მნიშვნელოვანი მენეჯერული უნარები.

რეალური შემთხვევა

სცენარი:

რაიანი (Ryan), თქვენი ერთ-ერთი მომუშავე, რომელიც იყო გუნდის წევრი, ახლახან დაანინაურეს გუნდის ლიდერად. დერეფანში გავლისას შემთხვევით გაიგონეთ შემდეგი საუბარი: „არ მესმის, რა სჭირს რაიანს ამ დღეებში. სამშაბათს ის ჩვენთან ერთად წამოვიდა სამსახურის შემდეგ და ისევე, როგორც ყოველთვის, ხუმრობდა და იცინოდა. დღეს დამიბარა და მითხრა, რომ უნდა გაეზარდო ძალისხმევა Langley-ს პროექტთან დაკავშირებით და შევწყვიტო დროის ფლანგვა. ერთ წუთში მას უნდა, იყოს ჩემი მეგობარი, ხოლო მეორე წუთში იქცევა, როგორც ბოსი. არასოდეს მიფიქრია, რომ ის ასე შეიცვლებოდა ჩვენთან ურთიერთობაში მას შემდეგ, რაც გუნდის ლიდერი გახდებოდა“.

რა რჩევას მისცემდით რაიანს?

რაიან, თქვენი დაანინაურება გუნდის ლიდერად არ ნიშნავს იმას, რომ კომუნიკაბელური თანამშრომლიდან გადაიქცეთ ზედმეტად ამბიციურ მენეჯერად. გუნდის რიგითი წევრობის პერიოდში თქვენ მიერ თანამშრომლებთან ჩამოყალიბებული ურთიერთობები შეუფასებელია. თქვენ უნდა მოძებნოთ თქვენი გუნდის სათანადოდ მოტივირების გზა მათთან გაუცხოების გარეშე.



ბრეიდან როჯერსი (Braeden Rogers) უახლესი გადანყვეტილების მენეჯერი

წყარო: Braeden Rogers

(ამ თავში მოცემული ჩანართი უნარების შესახებ მიმართულია თქვენი პოლიტიკური უნარების განვითარებაზე). გარდა ამისა, თქვენ შეხვდებით სხვა მასალებს უნარების ჩამოყალიბებაზე და უნარების რამდენიმე ინტერაქტიულ სავარჯიშოს ჩვენს mymanagementlab-ში. რადგანაც თქვენ სწავლობთ მენეჯმენტის ოთხ ფუნქციას, ამ სახელმძღვანელოს დარჩენილ მთელ ტექსტში შეგეძლება დაინწყოთ ზოგიერთი ძირითადი მენეჯერული უნარის განვითარება. მიუხედავად იმისა, რომ უნარების განვითარების მარტივი სავარჯიშო ვერ ჩამოგაყალიბებთ ექსპერტად, მას შეუძლია შეგიქმნათ საწყისი წარმოდგენა იმ უნარების შესახებ, რომელთა დახვეწაც დაგჭირდებათ იმისათვის, რომ იყოთ კარგი მენეჯერი.

1.4 ალწერეთ ფაქტორები, რომლებიც ფორმას უცვლის და ხელახლა განსაზღვრავს მენეჯერის სამუშაოს.

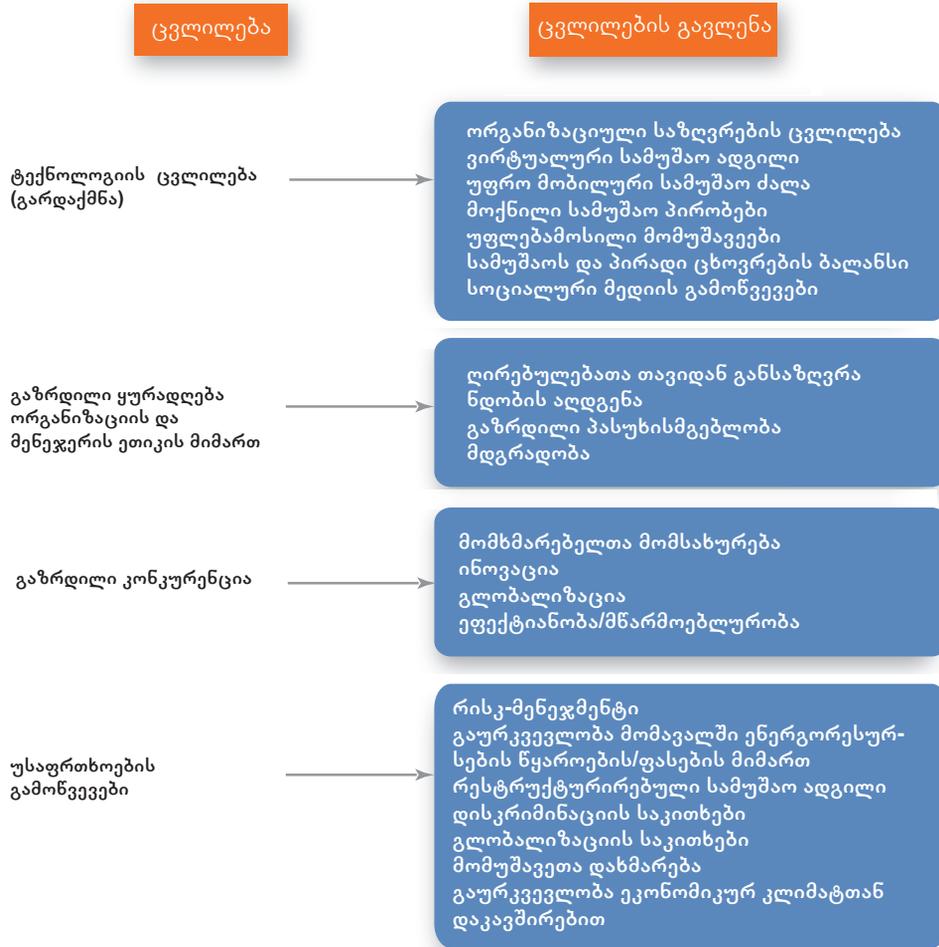
როგორ იცვლება მენეჯერის სამუშაო?

რადიკალური სამუშაო ექსპერიმენტი Best Buy-ს სათავე ოფისში მოიცავს მოქნილ სამუშაო პროგრამას, რომელსაც უწოდებენ ROWE-ს და იშიფრება, როგორც მხოლოდ შედეგებზე ორიენტირებული სამუშაო გარემო (Results-Only Work Environment). რას ნიშნავს ეს? Best Buy-ს თანამშრომლების უმეტესობის შეფასება ხდება მხოლოდ მათ მიერ შესრულებული ამოცანებით და მათი შედეგებით და არა იმით, თუ რამდენ ხანს მუშაობენ. როგორია ამის შედეგი Best Buy-სთვის? მომუშავეთა პროდუქტიულობა გაიზარდა 41 პროცენტით და სამსახურიდან საკუთარი ნებით წამსვლელთა რიცხვი შემცირდა 12-დან 8 პროცენტამდე (ქეისის განხილვა მე-17 თავის ბოლოს იძლევა უფრო მეტ ინფორმაციას ამ უნიკალურ მიდგომასთან დაკავშირებით).³¹ კეთილი იყოს თქვენი მოზრძანება მენეჯმენტის ახალ სამყაროში!

დღესდღეობით მენეჯერებს საქმე აქვთ გლობალურ ეკონომიკურ და პოლიტიკურ გაურკვეველობებთან, ცვალებად სამუშაო ადგილებთან, ეთიკურ საკითხებთან, უსაფრთხოების საკითხებთან და ცვალებად ტექნოლოგიებთან. მაგალითად, დეივ მანი (Dave Maney), დენვერში დაფუძნებული საინვესტიციო ბანკის (Headwaters MB) ტოპმენეჯერი, იძულებული იყო მოემზადებინა მოქმედების

ჩანართი 1-8

მენეჯმენტი წინაშე მდგარი ცვლილებები.



ახალი გეგმა რეცესიის პერიოდში. როდესაც კომპანიის დირექტორთა საბჭომ მაღალი რგოლის მენეჯმენტს მისცა თავისუფლება კომპანიის გადასარჩენად მიმართულ ქმედებებში, მათ განახორციელეს თამამი ქმედება – შვიდი მნიშვნელოვანი მომუშავე გაუშვეს სამსახურიდან. მიუხედავად იმისა, რომ ეს არ გამოიყურება, როგორც ძალიან პასუხისმგებლიანი ან გააზრებული ქმედება, ამით სამსახურიდან გაშვებულ ადამიანებს უბიძგეს, დაეფუძნებინათ დამოუკიდებელი ფირმები. ამჟამად Headwaters ხელმძღვანელობს ამ ფირმების საინვესტიციო გარიგებებს და იღებს მცირე პროცენტს. „რესტრუქტურისაციამ მნიშვნელოვნად შეამცირა ფიქსირებული დანახარჯები, გაათავისუფლა მენეჯმენტი მარკეტინგული სამუშაოსგან და უფრო ორიენტირებული გახადა ინვესტიციების ყოველდღიურ საბანკო გადარიცხვებზე“. როგორც მენი ამბობს, „ეს იყო კარგი სტრატეგია და განაპირობა ჩვენი პოზიციონირება მომავალში“.³² მოსალოდნელია, რომ მენეჯერთა უმეტესობას მოუწევს მართვა ასეთ მომთხოვნ გარემოში და რეალობაა ის, რომ იცვლება მართვის სტილი და ფორმა. ჩანართი 1-8 გვიჩვენებს რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვან ცვლილებას, რასთან გამკლავებაც უწევთ მენეჯერებს. ამ ტექსტის დარჩენილ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ ამ და სხვა ცვლილებებს და ასევე იმას, თუ რა გავლენას ახდენენ ისინი მენეჯერების მიერ დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობისა და კონტროლის განხორციელებაზე. ამ ცვლილებათაგან გვინდა გამოვყოთ ოთხი: მომხმარებელთა მნიშვნელობის ზრდა, სოციალური მედია, ინოვაცია და მდგრადობა.

მომხმარებელთა მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის

ჯონ ჩემბერსს (John Chambers), Cisco Systems-ის მთავარ აღმასრულებელ ოფიცერს, სურს მოუხმინოს უკმაყოფილო კლიენტების ხმოვან შეტყობინებებს. ის ამბობს, „ელფოსტა იქნებოდა უფრო ეფექტიანი, მაგრამ მე მსურს, მოვისმინო“.

ნო ემოცია, იმედგაცრუება და ის, თუ რამდენად კმაყოფილები არიან მომხმარებლები იმ სტრატეგიით, რომელსაც ჩვენ ვახორციელებთ. ამას ვერ მივიღებ ელექტრონული ფოსტით“.33 ამ მენეჯერს ესმის მომხმარებლების მნიშვნელობა. თქვენ გჭირდებათ მომხმარებლები. მათ გარეშე ორგანიზაციათა უმეტესობა შეწყვეტდა არსებობას. დიდი ხნის განმავლობაში, მომხმარებელზე ფოკუსირება ითვლებოდა მარკეტინგის მოვალეობად. „დაე, მარკეტინგის თანამშრომლებმა იზრუნონ მომხმარებლებზე“ – ასე ფიქრობდა ბევრი მენეჯერი. ჩვენი დაკვირვებით, მომუშავეთა შეხედულებები და ქცევები დიდ როლს ასრულებს მომხმარებლის კმაყოფილებაში. მაგალითად, Qantas Airways-ის მგზავრებს სთხოვეს, ჩამოენერათ მათი „არსებითი მოთხოვნები“ თვითმფრინავით მგზავრობისას. თითქმის ყველა მოთხოვნა იყო ისეთი, რომელზეც პირდაპირ გავლენას ახდენს კომპანიის მომუშავეთა მოქმედებები (ბარგის სწრაფად მიღება, კეთილგანწყობილი და ეფექტიანი ეკიპაჟი, დახმარება კომუნიკაციაში, რეგისტრაციის თავაზიანი და სწრაფი პროცესი).34

დღესდღეობით, განვითარებულ ქვეყნებში დასაქმებულთა უმეტესობა მუშაობს მომსახურების სექტორში. მაგალითად, აშშ-ის სამუშაო ძალის თითქმის 77 პროცენტი დასაქმებულია მომსახურების ინდუსტრიაში, ავსტრალიაში – 70 პროცენტი, ხოლო დიდ ბრიტანეთში, გერმანიასა და იაპონიაში, შესაბამისად, ეს მაჩვენებლებია 78, 74 და 75 პროცენტი. ისეთ განვითარებად ქვეყნებშიც კი, როგორებიცაა ინდოეთი, რუსეთი და ჩინეთი, მომსახურების სექტორში მუშაობს შესაბამისად დასაქმებულთა 56, 59 და 43 პროცენტი.35 მომსახურების სფეროს მუშაკებში მოიაზრებიან ტექნიკური მხადაჭერის წარმომადგენლები, ოფიციალტები ან სწრაფი კვების ობიექტებზე დახლთან მომუშავეები, გაყიდვების აგენტები, ექთნები, კომპიუტერის შემკეთებლები, მდივნები მისაღებში, კონსულტანტები, შესყიდვების აგენტები, საკრედიტო ოფიცრები, ფინანსური დაგეგმვის სპეციალისტები და ბანკის მოლარეები. დიდი შანსია იმისა, რომ როდესაც სწავლას დაამთავრებთ, მუშაობას დაიწყებთ კომპანიაში, რომელიც ფუნქციონირებს მომსახურების და არა წარმოების ან სოფლის მეურნეობის ინდუსტრიაში.

მენეჯერები აცნობიერებენ, რომ კომპანიის გადარჩენისა და წარმატებისთვის არსებითია მომხმარებლებისთვის მუდმივად მაღალხარისხიანი მომსახურების მიწოდება. ამ პროცესის მთავარი წარმმართველნი კი თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში მომუშავეები არიან.36 აზრი ნათელია – მენეჯერებმა მომხმარებლისთვის უნდა შექმნან გულისხმიერი ორგანიზაცია, სადაც მომუშავეები არიან მეგობრულები და თავაზიანები, ხელმისაწვდომები, გათვითცნობიერებულები, სწრაფად აკმაყოფილებენ მომხმარებლის მოთხოვნებს და აქვთ სურვილი, გააკეთონ ყველაფერი, რაც საჭიროა მათი სიამოვნებისთვის.37 მომხმარებლის მომსახურების მენეჯმენტს განვიხილავთ რამდენიმე თავში. თუმცა აქ, სანამ ამ საკითხზე საუბარს დავასრულებთ, გვსურს გაგიზიაროთ კიდევ ერთი ამბავი, რომელიც ასახავს, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი თანამედროვე მენეჯერებისთვის (ყველა მენეჯერისთვის და არა მხოლოდ მარკეტინგის მენეჯერებისთვის) იმის გაგება, რა არის საჭირო მომხმარებლების მომსახურებისთვის. სტენლის თასის ფლეი-ოფის ტელეტრანსლირებისას Comcast-ის მაყურებლების წინაშე გამოსახულება გაქრა და დარჩა მხოლოდ ცარიელი ეკრანი. ბევრი მათგანი შევიდა Twitter-ზე, რათა გაერკვია მომხმარებლის მიზეზი. სწორედ იქ, და არა სატელეფონო სისტემის საშუალებით, გაარკვიეს მომხმარებლებმა, რომ მეხის დაცემამ ატლანტაში გამოიწვია ძაბვის ვარდნა და ტრანსლაცია აღდგებოდა მაქსიმალურად სწრაფად. Comcast-ის მენეჯერებს კარგად ესმით, როგორ გამოიყენონ კომუნიკაციის პოპულარული ტექნოლოგიები და კომპანიის მიერ Twitter-ის ქვიაწარად გამოყენება „ნაზს უსვამს იმას, თუ რა ხდება ძირითადი მომხმარებლის მომსახურებაში – კომუნიკაციის გაძლიერება მომხმარებლებთან სოციალური მედიის ინსტრუმენტების საშუალებით“.38

სოციალური მედია

ელექტრონული კომუნიკაციის ფორმები, რომელთა საშუალებითაც მისი მომხმარებლები ქმნიან ონლაინ საზოგადოებებს იდეების, ინფორმაციის, პირადი შეტყობინებების და ა.შ. გასაცვლელად.

სოციალური მედიის მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის

თქვენ ალბათ ვერც წარმოგიდგენიათ დრო, როდესაც მომუშავეები თავიანთ საქმეს აკეთებდნენ ელექტრონული ფოსტის ან ინტერნეტის გარეშე. და მაინც, 15 წლის წინ, როცა კომუნიკაციის ეს ინსტრუმენტები ფართოდ გავრცელდა სამსახურებში, მენეჯერები ორგანიზაციაში აღმოჩნდნენ გამოწვევის წინაშე, თუ რა მითითებები მიეცათ მომუშავეებისთვის ინტერნეტის და ელექტრონული ფოსტის გამოყენების შესახებ. დღესდღეობით ახალი გამოწვევაა **სოციალური მედია**, ელექტრონული

კომუნიკაციის ფორმები, რომელთა საშუალებითაც მისი მომხმარებლები ქმნიან ონლაინსაზოგადოებებს იდეების, ინფორმაციის, პირადი შეტყობინებების და ა.შ. გასაცვლელად. „მილიარდ ადამიანზე მეტი იყენებს ისეთ ე.წ. პლატფორმებს, როგორებიცაა Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn და სხვა“.³⁹ მომუშავეები ამ პლატფორმებს იყენებენ არა მხოლოდ საკუთარი მიზნებისთვის, არამედ სამუშაო დანიშნულებითაც. ამიტომ, მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ სოციალური მედიის შესაძლებლობები და საფრთხეები და უნდა მართავდნენ მათ. მაგალითად, სურსათის მაღაზიათა ქსელის SuperValu-ს მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ 135000-ზე მეტი თანამშრომლის დაკავშირება და ჩართულობა იყო აუცილებელი მუდმივი წარმატებისთვის.⁴⁰ მათ გადაწყვიტეს, შეექმნათ შიდა სოციალური მედიის ინსტრუმენტი, რათა გაეძლიერებინათ ურთიერთთანამშრომლობა მათ 10 განსხვავებულ ბრენდს შორის, რომლებიც ოპერირებდა 44 შტატში. ეს არ მიეკუთვნება გამოწვევებს. ამჟამად უფრო და უფრო მეტი ბიზნესი უთმობს დიდ ყურადღებას სოციალურ მედიას არა მხოლოდ მომხმარებლებთან კავშირის უზრუნველსაყოფად, არამედ იმისთვისაც, რომ მართონ მათი ადამიანური რესურსები და ხელი შეუწყონ მათი ინოვაციურობის და ნიჭის გამოვლენას. ეს არის სოციალური მედიის პოტენციური ძალა. თუმცა, პოტენციური საფრთხე ისაა, თუ როგორ იყენებენ მას. როდესაც სოციალური მედია ხდება მკვეხარა თანამშრომლების მიერ მათი ტრახბახის გამოხატვის საშუალება ან როდესაც მომუშავეები სოციალური მედიის საშუალებით ამტკიცებენ ან ჩივიან იმის შესახებ, რომ არ მოსწონთ რამე ან ვინმე სამუშაოზე, მაშინ სოციალური მედია კარგავს თავის სარგებლიანობას. ამის თავიდან ასაცილებლად, მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ სოციალური მედია არის ინსტრუმენტი, რომლის მართვაც აუცილებელია იმისათვის, რომ ის იყოს სასარგებლო. SuperValu-ში დაახლოებით 9000 მაღაზიის მენეჯერი და მენეჯერის ასისტენტი იყენებს სოციალური მედიის სისტემას. მიუხედავად წყაროებში გამოთქმული მოსაზრებებისა, რომ დასკვნების გამოტანა ჯერ ნაადრევია, შეიმჩნევა, რომ მენეჯერები, რომლებიც აქტიურად იყენებენ ამ სისტემას, აღწევენ შემოსავლების უფრო მაღალ დონეს გაყიდვებიდან, ვიდრე ისინი, ვინც არ იყენებს ამ სისტემას. ამ წიგნის დარჩენილ ნაწილში, ჩვენ ვნახავთ, როგორ ზემოქმედებს სოციალური მედია იმაზე, თუ როგორ მართავენ მენეჯერები, განსაკუთრებით, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, კომუნიკაციების, გუნდების და სტრატეგიის ასპექტებით.

ინოვაციის მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის

„არაფერია იმაზე რისკიანი, ვიდრე ინოვაციაზე უარის თქმა“.⁴¹ ინოვაცია ნიშნავს საქმის კეთებას განსხვავებულად, ახალი სფეროების ათვისებას და რისკის განევას. ინოვაცია არ ხდება მხოლოდ მაღალი ტექნოლოგიების ან სხვა მონიწივე ტექნოლოგიების მქონე ორგანიზაციებში. ინოვაციისკენ მიმართულ ძალისხმევას იხილავთ ყველა ტიპის ორგანიზაციაში. მაგალითად, Best Buy-ს მაღაზიის მენეჯერს, მანჩესტერში, კონექტიკუტის შტატში, კარგად ესმის მომუშავეთა ინოვაციურობის მხარდაჭერის მნიშვნელობა. მისი ეს ამოცანა განსაკუთრებით რთულია, რადგან Best Buy-ს მაღაზიებში უმეტესად მუშაობენ ახალგაზრდები, რომელთათვისაც ეს პირველი ან მეორე სამსახურია. „პროდუქტების სირთულე მოითხოვს ტრენინგების მაღალ დონეს, მაგრამ ბევრი გატაცების გამო, რომელიც აქვთ კოლეჯის ასაკის მომუშავეებს, თანამშრომელთა დენადობა მაღალია“. მიუხედავად ამისა, მაღაზიის მენეჯერმა ამ პრობლემასთან გამკლავება გადაწყვიტა იმით, რომ მომუშავეებს დაავალა ახალი იდეების წამოყენება. ერთ-ერთ იდეას – „ახლო ურთიერთობები გუნდში“, რომლის თანახმადაც მომუშავეები, რომლებსაც უნებდათ სამსახურში დარჩენა მაღაზიის დახურვამდე, ერთად დახურავდნენ მაღაზიას და გამოვიდოდნენ სამსახურიდან, როგორც ერთი გუნდი – ჰქონდა ძალიან კარგი გავლენა მომუშავეთა შეხედულებებსა და ერთგუ-



ეს ახალგაზრდა ქალი, რომელიც მონაწილეობს Red Bull Media House-ის მიერ ორგანიზებულ ქალაქის თვითმფრინავების მსოფლიო შეჯიბრში შვეიცარიაში, აჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ინოვაცია ავსტრიაში დაფუძნებული ენერჯეტიკული სასმელის მწარმოებელი ფირმა Red Bull-ისთვის. ლონისძიების დაფინანსების ან მისი ბრენდის სარეკლამო კამპანიის განვითარების გარდა, Red Bull-მა დაიწყო საკუთარი გლობალური მედიაკამპანია, რომლის ფარგლებშიც ანარმოებს, ბეჭდავს და ავრცელებს ნაბეჭდ, მულტიმედიურ და აუდიოვიზუალურ მასალებს სპორტის, კულტურის და გართობის სფეროებში. ინოვაციურმა მარკეტინგულმა მიდგომამ, მისი მთავარი შეტყობინებით – „Red Bull აფრთიანებს“, შექმნა მტკიცე კავშირი Red Bull-სა და მის ახალგაზრდა მიზნობრივ აუდიტორიასთან და დაეხმარა კომპანიას ენერჯეტიკული სასმელის ბაზრის თითქმის ნახევრის ათვისებაში.

წყარო: Maurin Bisig/ZUMA Press/Newscom

ლებაზე.⁴² როგორც ამ წიგნში ნახავთ, ინოვაცია გადამწყვეტია ორგანიზაციის ყველა დონესა და ნაწილში. მაგალითად, ინდური კომპანია Tata Group-ის ხელმძღვანელმა რათან ტატამ (Ratan Tata) გლობალური ეკონომიკური კრიზისის დროს მიმართა თავის თანამშრომლებს – „შეამცირეთ დანახარჯები. იფიქრეთ განსხვავებულად. თუნდაც მთელი სამყარო ინგრეოდეს თქვენ გარშემო, იყავით თამამები, გამბედავები და იფიქრეთ მასშტაბურად“.⁴³ მისმა თანამშრომლებმა კარგად გაიგეს და შეასრულეს მისი ნათქვამი. შედეგად, კომპანიის 2000-დოლარიანი მინიავტომობილი, Nano, გახდა გლობალური საავტომობილო ინდუსტრიის მთავარი თემა. როგორც ეს ისტორიები აჩვენებს, ინოვაცია არის გადამწყვეტი. ის იმდენად არსებითია თანამედროვე ორგანიზაციებისა და მენეჯერებისთვის, რომ ჩვენ ისევ შევხვებით ამ საკითხს მომდევნო რამდენიმე თავში.

მდგრადობის მნიშვნელობა მენეჯერის სამუშაოსთვის

ის არის მსოფლიოში უდიდესი საცალო ვაჭრობის კომპანია თითქმის 447-მილიარდდოლარიანი წლიური გაყიდვებით, 2.2 მილიონი მომუშავეთ და 8700 მაღაზიით. დიას, ჩვენ ვსაუბრობთ Walmart-ზე. შესაძლოა, Walmart არის უკანასკნელი კომპანია, რომელზეც გაიფიქრებდით მდგრადობის არსის აღწერის განყოფილებაში. მიუხედავად ამისა, ამ ათწლეულის დასაწყისში Walmart-მა გამოაცხადა, რომ ის „2015 წლის ბოლოსთვის შეამცირებდა სათბურის გაზის გამოყოფას მისი მიწოდების ჯაჭვიდან დაახლოებით 20 მილიონი ტონით, რაც წლიურად 3.8 მილიონი მანქანის გზებიდან მოცილების ეკვივალენტია“.⁴⁴ კომპანიამ ახლახან გამოაცხადა, რომ ის ახდენს 80 პროცენტზე მეტი ნარჩენის გადამუშავებას, რაც მიიღება მის მაღაზიებში აშშ-ის მასშტაბით და სხვა ოპერაციებიდან ქვეყნის შიგნით.⁴⁵ კორპორაციათა ქმედებები ადასტურებს, რომ მდგრადობა და მწვანე მენეჯმენტი გახდა მენეჯერთა ზრუნვის ძირითადი საგანი.

21-ე საუკუნის გამოწვევაა მართვა მდგრადობის შენარჩუნების გზით, რამაც განაპირობა კორპორაციული პასუხისმგებლობის გაფართოება და მოიცვა არა მხოლოდ ეფექტიანი და ეფექტური მენეჯმენტი, არამედ საპასუხო სტრატეგიების შემუშავება მრავალფეროვანი ეკოლოგიური და საზოგადოებრივი გამოწვევების მიმართ.⁴⁶ მიუხედავად იმისა, რომ „მდგრადობა“ მოიცავს განსხვავებულ საქმიანობასა და განსხვავებულ ადამიანებს, World Business Council for Sustainable Development-ის თანახმად, ის დაკავშირებულია „ადამიანების მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან ისე, რომ საფრთხე არ შეუქმნას მომავალი თაობების შესაძლებლობას, დაიკმაყოფილონ მოთხოვნები“. ბიზნესის თვალსაზრისით, **მდგრადობა** განისაზღვრება, როგორც კომპანიის შესაძლებლობა, მიაღწიოს საკუთარი ბიზნესის მიზნებს და გაზარდოს გრძელვადიანი ფასეულობა აქციონერებისთვის ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური შესაძლებლობების ინტეგრირებით მის ბიზნესსტრატეგიაში.⁴⁷ მდგრადობის საკითხები დგას ბიზნესლიდერების და ათასობით კომპანიის ხელმძღვანელობის დღის წესრიგში. როგორც Walmart-ის მენეჯერები აცნობიერებენ, ორგანიზაციის მართვა უფრო მდგრადი გზით გულისხმობს, რომ მენეჯერებმა უნდა მიიღონ ინფორმირებული ბიზნესგადაწყვეტილებები სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან სიღრმისეული კომუნიკაციის საფუძველზე; გაიგონ მათი მოთხოვნები და განიხილონ ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური ფაქტორები მათი ბიზნესის მიზნების მიღწევის პროცესში. ამ წიგნში სხვადასხვა ადგილას განვიხილავთ მდგრადი მართვის მნიშვნელობას დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობისა და კონტროლის პროცესში.

მდგრადობა

კომპანიის შესაძლებლობა, მიაღწიოს მისი ბიზნესის მიზნებს და გაზარდოს გრძელვადიანი ფასეულობა აქციონერებისთვის ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური შესაძლებლობების ინტეგრირებით მის ბიზნესსტრატეგიაში.

1.5 *ახსენით, რატომ არის მენეჯმენტის შესწავლა ფასეული.*

რატომ ვსწავლობთ მენეჯმენტს?

თქვენ შეიძლება ფიქრობთ, რა საჭიროა მენეჯმენტის შესწავლა? თუ თქვენი ძირითადი სპეციალობაა აღრიცხვა ან მარკეტინგი, ან ნებისმიერი სხვა სფერო მენეჯმენტის გარდა, შესაძლოა, არ გესმოდეთ, როგორ შეიძლება გამოგადგეთ მენეჯმენტის სწავლა თქვენს კარიერაში. ჩვენ შეგვიძლია აგისხნათ მენეჯმენტის სწავლის ფასეულობა სამი ასპექტით: მენეჯმენტის უნივერსალურობა, სამუშაო პროცესის რეალობა და მენეჯერად ყოფნის ჯილდოები და გამოწვევები.

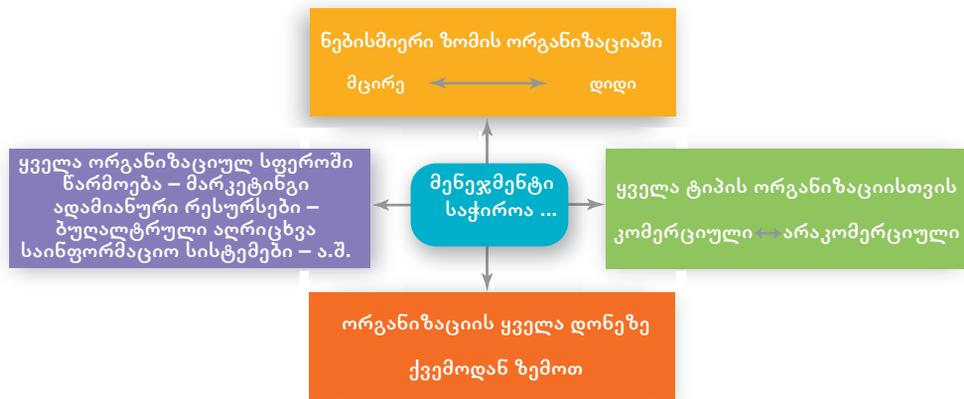
მენეჯმენტის უნივერსალურობა

რამდენად უნივერსალურია მენეჯმენტის საჭიროება ორგანიზაციებისთვის? აბსოლუტურად დარწმუნებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მენეჯმენტი საჭიროა ყველა ტიპის და ზომის ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის ყველა რგოლსა და სამუშაო სფეროში, მიუხედავად ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა. ამას ჰქვია **მენეჯმენტის უნივერსალურობა** (იხ. ჩანართი 1-9). ყველა ასეთ ორგანიზაციაში მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა და კონტროლი. თუმცა, არ შეიძლება იმის თქმა, რომ მენეჯმენტი ყველაგან ერთნაირად ხორციელდება. მაგალითად, Microsoft-ის პროგრამული უზრუნველყოფის დატესტვის ჯგუფის მენეჯერი და Microsoft-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი – ორივე მენეჯერია, ორივე გეგმავს, ორგანიზებას უკეთებს, უძღვება და აკონტროლებს, ანუ ასრულებს იმავე ფუნქციებს, თუმცა განსხვავება არსებობს მასშტაბსა და მნიშვნელობაში და იმაში, თუ როგორ ასრულებენ ამ ფუნქციებს.

მენეჯმენტი არის უნივერსალური საჭიროების მქონე ყველა ორგანიზაციისთვის. ამიტომ ჩვენ გვსურს ვიპოვოთ ორგანიზაციის მართვის გაუმჯობესების გზები. რატომ? იმიტომ, რომ ორგანიზაციებთან გვაქვს ყოველდღიური შეხება. ბრაზდებით თუ არა მაშინ, როდესაც ორი საათის განმავლობაში გინევთ რიგში დგომა სახელმწიფო სააგენტოს ოფისთან მართვის მონაწილის გასაახლებლად? ბრაზდებით თუ არა მაშინ, როდესაც მაღაზიის კონსულტანტები არ იჩენენ თქვენი დახმარების ინტერესს? გალიზიანებთ თუ არა სიტუაცია, როდესაც სამჯერ რეკავთ ავიაკომპანიაში და სხვადასხვა გაყიდვების აგენტები გეუბნებიან სხვადასხვა ფასს ერთ მარშრუტზე? ეს მაგალითები ასახავს სუსტი მენეჯმენტის გამო შექმნილ პრობლემებს. კარგად მართული ორგანიზაციები – და ამ ნიგნში ჩვენ წარმოვაჩინებთ ბევრ ასეთ ორგანიზაციას – იმსახურებენ ლოიალურობას მომხმარებლების მხრიდან, იზრდებიან და აღწევენ დიდ წარმატებებს თუნდაც რთულ პერიოდში. ცუდად მართული ორგანიზაციები კი კარგავენ მომხმარებლებსა და შემოსავლებს. მენეჯმენტის შესწავლა საშუალებას მოგცემთ გაიგოთ, რა არის სუსტი მართვა და გამოასწოროთ ის. ამას გარდა, თქვენ შეგეძლებათ ამოიცნოთ კარგი მენეჯმენტი და მხარი დაუჭიროთ მას იმ ორგანიზაციაში, რომელშიც მუშაობთ ან რომელთანაც გინევთ ურთიერთობა.

სამუშაოს რეალობა

მენეჯმენტის შესწავლის კიდევ ერთი მიზეზია ის რეალობა, რომელშიც აღმოჩნდებით კოლეჯის დამთავრების და კარიერის დაწყების პერიოდში – თქვენ მართავთ ან თქვენ გმართავენ. მათთვის, ვინც გეგმავს, იყოს მენეჯერი, მენეჯმენტის ცოდნა აყალიბებს საფუძველს, რაზეც დააფუძნებს მომავალში შექმნილ მენეჯერულ ცოდნას და უნარებს. მათთვის, ვინც ვერ ხედავს საკუთარ თავს მენეჯერად, საჭიროა მენეჯმენტის ცოდნა, რადგან მუშაობა მოუწევთ მენეჯერებთან. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ, დიდი ალბათობით, მუშაობა მოგიწევთ რომელიმე ორგანიზაციაში, სავარაუდოდ, დაგეგმვით გარკვეული მენეჯერული მოვალეობები, თუნდაც არ იყოს მენეჯერი. ჩვენს გამოცდილებაზე



მენეჯმენტის უნივერსალურობა

მენეჯმენტის საჭიროება ყველა ტიპის და ზომის ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის ყველა რგოლსა და სამუშაო სფეროში, მიუხედავად ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა.

ჩანართი 1-9

მენეჯმენტის უნივერსალური საჭიროება

დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მენეჯმენტის შესწავლა საშუალებას მოგცემთ, შეიქმნათ წარმოდგენა თქვენი უფროსის (და კოლეგა თანამშრომლების) მოქმედებებსა და ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ჩვენი აზრით, იმისათვის, რომ მიიღოთ რაიმე ფასეული მენეჯმენტის კურსიდან, არ არის აუცილებელი, თქვენი მისწრაფება იყოს მენეჯერობა.

მენეჯერად ყოფნის ჯილდოები და გამონვევები

ჩვენს განხილვას ვერ დავასრულებდით მენეჯერობის თანმხლები ჯილდოებისა და გამონვევების მიმოხილვის გარეშე (იხ. ჩანართი 1-10). რას ნიშნავს იყო მენეჯერი თანამედროვე სამსახურში?

პირველი, არსებობს ბევრი გამონვევა. ეს შეიძლება იყოს რთული და, ხშირად, უმადური სამუშაო. გარდა ამისა, მენეჯერის სამუშაოს ნაწილად (განსაკუთრებით, ორგანიზაციის დაბალ რგოლებზე) ბევრი მიიჩნევს ისეთ მოვალეობებს, რომლებიც, უმეტესად, არის საკანცელარიო (მოსხენებების შედგენა და შევსება, ბიუროკრატიული პროცედურების მოგვარება ან სხვა სახის საკანცელარიო სამუშაო), ვიდრე მენეჯერული.⁴⁸ ასევე, მენეჯერები დიდ დროს უთმობენ შეხვედრებს და ზოგჯერ ხელი ეშვებათ გარკვეული ფაქტორების გამო, რაც მათ აკარგვინებს დროს და განაპირობებს მუშაობის არაპროდუქტიულობას.⁴⁹ მენეჯერებს ხშირად უწევთ საქმიანობა განსხვავებულ ადამიანებთან და შეზღუდულია სამუშაოს შესასრულებლად მათ ხელთ არსებული რესურსები. მნიშვნელოვანი გამონვევაა მომუშავეთა მოტივირება გაურკვევლობის და ქაოსის პერიოდში, რასაც ადასტურებს გლობალური ეკონომიკური კრიზისი. ხშირად, მენეჯერებისთვის რთულია განსხვავებული სამუშაო ჯგუფის ცოდნის, უნარების, ამბიციების და გამოცდილების წარმატებით გაერთიანება. დაბოლოს, როგორც მენეჯერი, თქვენ სრულად ვერ აკონტროლებთ თქვენს ბედს. თქვენი წარმატება, ჩვეულებრივ, დამოკიდებულია სხვა მომუშავეების შედეგიანობაზე.

ამ გამონვევების მიუხედავად, მენეჯერები ხშირად ჯილდოვდებიან. თქვენ პასუხისმგებელი ხართ შექმნათ ისეთი სამუშაო გარემო, სადაც ორგანიზაციის მომუშავეები შეძლებენ, საუკეთესოდ შესასრულონ სამუშაო და სრულად გამოავლინონ შესაძლებლობები, რაც ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში. თქვენ ეხმარებით სხვებს, რომ დაინახონ მუშაობის აზრი და მისგან მიიღონ კმაყოფილება. იმისათვის, რომ მიიღონ სწორი გადაწყვეტილება, ისინი საჭიროებენ თქვენგან მხარდაჭერას, რჩევებს და სწავლებას. გარდა ამისა, თქვენ, როგორც მენეჯერს, ხშირად გაქვთ შესაძლებლობა, იფიქროთ კრეატიულად და გამოიყენოთ თქვენი წარმოსახვის უნარი. ხშირ შემთხვევაში თქვენ მოგიწევთ განსხვავებულ ადამიანებთან შეხვედრა და მუშაობა როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ. სხვა სახის ჯილდო შეიძლება იყოს აღიარება და სტატუსი ორგანიზაციისა და საზოგადოებაში, როლის თამაში ორგანიზაციის შედეგიანობაში და მიმზიდველი ანაზღაურების მიღება ხელფასების, ბონუსების და აქციების სახით. დაბოლოს, როგორც უკვე აღვნიშნეთ ამ თავში, ორგანიზაციებს სჭირდებათ კარგი მენეჯერები. ორგანიზაციები საკუთარ მიზნებს აღწევენ მოტივირებული და მგზნებარე ადამიანების ერთიანი ძალისხმევით. როგორც მენეჯერი, შეგიძლიათ დარწმუნებული იყოთ იმაში, რომ თქვენი ძალისხმევა, უნარები და შესაძლებლობები ნამდვილად საჭიროა ორგანიზაციისთვის.

ჩანართი 1-10

მენეჯერად ყოფნის ჯილდოები და გამონვევები

ჯილდოები	გამონვევები
<ul style="list-style-type: none"> • სამუშაო გარემოს შექმნა, სადაც ორგანიზაციის წევრებს შეეძლებათ, მაქსიმალურად გამოავლინონ საკუთარი შესაძლებლობები • აქვთ საშუალება, იფიქრონ კრეატიულად და გამოიყენონ წარმოსახვის უნარი • ეხმარება სხვებს სამუშაოს მნიშვნელობის გააზრებასა და მისგან კმაყოფილების მიღებაში • ეხმარება, რჩევებს აძლევს და ასწავლის სხვებს • მუშაობს განსხვავებულ ადამიანებთან • აღწევს აღიარებას და სტატუსს ორგანიზაციისა და საზოგადოებაში • გავლენას ახდენს ორგანიზაციის შედეგიანობაზე • იღებს შესაბამის ანაზღაურებას ხელფასების, ბონუსების და აქციების სახით • კარგი მენეჯერები სჭირდებათ ორგანიზაციებს 	<ul style="list-style-type: none"> • აქვთ რთული სამუშაო • შესაძლოა ეკისრებოდეთ მოვალეობები, რომლებიც უფრო საკანცელარიოა, ვიდრე მენეჯერული • უწევთ საქმიანობა განსხვავებულ ადამიანებთან • ხშირად, შეზღუდული რაოდენობით ფლობენ იმ რესურსებს, რომლებიც საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად • ახდენს მომუშავეთა მოტივირებას ქაოსურ და გაურკვევლობებით აღსავსე პერიოდში • უწევს განსხვავებული სამუშაო ჯგუფის ცოდნის, უნარების, ამბიციების და გამოცდილებების შერწყმა • მათი წარმატება დამოკიდებულია სხვების შედეგიანობაზე

MyManagementLab ენვეთ mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი

1

მზადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

1.1 სწავლის შედეგი

ახსენით, რატომ არიან მენეჯერები ასე მნიშვნელოვანი ორგანიზაციებისთვის.

მენეჯერები მნიშვნელოვანი არიან ორგანიზაციებისთვის სამი მიზეზის გამო: პირველი – ორგანიზაციებს სჭირდებათ მათი მენეჯერული უნარები და შესაძლებლობები გაურკვეველ, რთულ და ქაოსურ პერიოდში. მეორე – მენეჯერებს გადამწყვეტი როლი აქვთ ორგანიზაციული სამუშაოს შესრულებაში. მესამე – მენეჯერებს დიდი წვლილი შეაქვთ მომუშავეთა მწარმოებლურობასა და ლოიალურობაში; მომუშავეთა მართვის სტილმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის ფინანსურ შედეგიანობაზე; მენეჯერულ შესაძლებლობებს მნიშვნელოვანი როლი აკისრია ორგანიზაციის მიერ ფასეულობის შექმნაში.

1.2 სწავლის შედეგი

განმარტეთ, ვინ არიან მენეჯერები და სად მუშაობენ ისინი.

მენეჯერები კოორდინირებას და მეთვალყურეობას უწევენ სხვა ადამიანებს ისე, რომ მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები. არამენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავენი მუშაობენ პირდაპირ რომელიმე სამუშაოს ან დავალების შესრულებაზე და მათ წინაშე არავინაა ანგარიშვალდებული. ტრადიციული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში მენეჯერები შეიძლება იყვნენ დაბალი, საშუალო და მაღალი რგოლის. სხვა, უფრო თავისუფალი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში მენეჯერთა ასე მარტივად განსაზღვრა შეიძლება არ ხდებოდეს, თუმცა ვინმემ უნდა შეასრულოს ეს როლი.

მენეჯერები მუშაობენ ორგანიზაციაში, რომელიც ადამიანების მიზანმიმართული გაერთიანებაა კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. მისი სამი მახასიათებელია: აქვს განსაზღვრული დანიშნულება, შედგება ადამიანებისგან და გააჩნია მიზანმიმართული სტრუქტურა. ბევრი თანამედროვე ორგანიზაცია ხასიათდება უფრო ღია, მოქნილი და ცვლილებების მიმღები სტრუქტურით.

1.3 სწავლის შედეგი

აღწერეთ მენეჯერთა ფუნქციები, როლები და უნარები.

ზოგადად რომ ვთქვათ, მენეჯმენტი არის ის, რასაც მენეჯერები აკეთებენ და მოიცავს სხვების სამუშაოს ეფექტიანად და ეფექტურად შესრულების კოორდინირებას და მეთვალყურეობას. ეფექტიანობა გულისხმობს საქმის სწორად კეთებას, ხოლო ეფექტურობა – სწორი საქმის კეთებას.

მენეჯმენტის ოთხი ფუნქციაა: დაგეგმვა (მიზნების განსაზღვრა, სტრატეგიების დანერგვა და გეგმების განვითარება), ორგანიზება (სამუშაოს მონესრიგება და სტრუქტურირება), ლიდერობა (მუშაობა ადამიანებთან ერთად და მათი საშუალებით) და კონტროლი (სამუშაოს შედეგიანობის მონიტორინგი, შედარება და კორექტირება).

მინცბერგის მიხედვით, მენეჯერული როლებია: პიროვნებათაშორისი (ინტერპერსონალური), რომელიც მოიცავს ურთიერთობებს ადამიანებთან და სხვა ფორმალურ/სიმბოლურ მოვალეობებს (ნომინალური უფროსი, ლიდერი და დამაკავშირებელი); ინფორმაციული, რომელიც მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, მიღებას და გავრცელებას (დამკვირვებელი, გამავრცელებელი და წარმომადგენელი) და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული, რომელიც

მოიცავს არჩევანის გაკეთებას (მენარმე, პრობლემების მომგვარებელი, რესურსების გამანაწილებელი და მომლაპარაკებელი). მენეჯერთა სამუშაოს მინცბერგისეული აღწერით, მენეჯმენტი არის გავლენის მოხდენა მოქმედებაზე, რასაც მენეჯერები აკეთებენ სამი გზით: მოქმედებათა პირდაპირი მართვა, იმ ადამიანების მართვა, რომლებიც მოქმედებენ და ინფორმაციის მართვა, რომელიც უბიძგებს ადამიანებს მოქმედებისკენ.

კაცის მიხედვით, მენეჯერული უნარები მოიცავს ტექნიკურ (სამუშაოს სპეციფიკასთან დაკავშირებული ცოდნა და ტექნიკა), ადამიანურ (სხვა ადამიანებთან მუშაობის შესაძლებლობა) და კონცეპტუალურ უნარებს (ფიქრისა და იდეების გამოხატვის შესაძლებლობა). ტექნიკური უნარები ყველაზე მნიშვნელოვანია დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის, ხოლო კონცეპტუალური უნარები – უმაღლესი რგოლის მენეჯერებისთვის, ადამიანური უნარები კი თანაბრად მნიშვნელოვანია ყველა რგოლის მენეჯერებისთვის. ზოგიერთი სხვა მენეჯერული უნარია ადამიანური კაპიტალის მართვა, ერთგულების შთაგონება, ცვლილების მართვა, მიზნობრივი ქსელების გამოყენება და ა.შ.

1.4 | სწავლის შედეგი

აღწერეთ ფაქტორები, რომლებიც ფორმას უცვლის და ხელახლა განსაზღვრავს მენეჯერის სამუშაოს.

ცვლილებები, რომლებიც გავლენას ახდენს მენეჯერების სამუშაოზე, მოიცავს გლობალურ ეკონომიკურ და პოლიტიკურ გაურკვევლობებს, სამუშაო ადგილების ცვალებადობას, ეთიკურ საკითხებს, უსაფრთხოების და ტექნოლოგიის ცვალებადობის საკითხებს. მენეჯერები უნდა ზრუნავდნენ მომხმარებლის მომსახურებაზე, რადგან მომუშავეთა შეხედულებები და ქცევები დიდ როლს თამაშობს მომხმარებლის კმაყოფილებაში. მენეჯერები დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ სოციალური მედიით, რადგან კომუნიკაციის ეს ფორმები ხდება მართვის მნიშვნელოვანი და ფასეული ინსტრუმენტი. მენეჯერები ასევე უნდა ზრუნავდნენ ინოვაციაზე, რადგან ის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობისთვის. დაბოლოს, მენეჯერები ბიზნესის მიზნების განვითარების კვალობაზე უნდა ზრუნავდნენ მის მდგრადობაზე.

1.5 | სწავლის შედეგი

ახსენით, რატომ არის ფასეული მენეჯმენტის შესწავლა.

მენეჯმენტის შესწავლა მნიშვნელოვანია სამი მიზეზის გამო: 1. მენეჯმენტის უნივერსალურობა, რაც აღნიშნავს იმ ფაქტს, რომ მენეჯერები სჭირდებათ ყველა ტიპისა და ზომის ორგანიზაციებში, ყველა ორგანიზაციულ რგოლსა და სამუშაო სფეროში და გლობალურ დონეზე; 2. სამუშაო რეალობა – ან მართავთ ან გმართავენ; 3. მენეჯერად ყოფნის მნიშვნელოვანი ჯილდოები (ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა, სადაც ადამიანები მაქსიმალურად გამოავლენენ საკუთარ შესაძლებლობებს, მხარს დაუჭერენ, ნაახალისებენ და დაეხმარებიან სხვებს სამუშაოს დანიშნულების გაცნობიერებასა და მისით კმაყოფილების მიღებაში და ა.შ.) და გამოწვევები (რთული სამუშაო, ზოგჯერ უფრო საკანცელარიო, ვიდრე მმართველობითი მოვალეობების შესრულება, განსხვავებული ხასიათის ადამიანებთან ურთიერთობა და ა.შ.).

სადისკუსიო საკითხები

1. რით განსხვავდებიან მენეჯერები სხვა არამენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავეებისგან?
2. არის თუ არა თქვენი სასწავლო კურსის ხელმძღვანელი მენეჯერი? ეს საკითხი განიხილეთ მენეჯერული ფუნქციების, მენეჯერული როლების და უნარების თვალსაზრისით.
3. „მენეჯერის უმთავრესი მოვალეობაა ადამიანების ფოკუსირება იმ საქმიანობებზე, რაც საჭიროა სასურველი შედეგების მისაღებად“. როგორია ამ განცხადების თქვენეული ინტერპრეტაცია? ეთანხმებით თუ არა მას? რატომ?
4. ახსენით მენეჯმენტის უნივერსალურობის ცნება.
 - კვლავ ჭეშმარიტია თუ არა ის თანამედროვე მსოფლიოში? რატომ?
5. არის თუ არა ბიზნესის მართვა პროფესია? რატომ? გამოიკვლიეთ დამატებითი მასალა ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად.
6. მოგონთ თუ არა თანამედროვე ორგანიზაციების სტრუქტურა? რატომ?
7. თანამედროვე გარემოში რა არის ორგანიზაციებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი – ეფექტიანობა თუ ეფექტურობა? პასუხი ახსენით.
8. „მენეჯმენტი უთუოდ არის კაცობრიობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოგონება“. ემხრობით თუ არა ამ მოსაზრებას? რატომ?

მზადება ჩემი კარიერისთვის:

ეთიკური დილემა

- ახლად დანიშნულ მენეჯერთა 26 პროცენტი გრძნობს, რომ მოუმზადებელია მენეჯერულ როლზე გადასასვლელად;
- ახალბედა მენეჯერების 58 პროცენტს ახალ თანამდებობაზე გადასვლისას არ უტარდება შესაბამისი ტრენინგები;
- იმ მომუშავეების 50 პროცენტისთვის, რომლებიც პირველად გადადიან მენეჯერის პოზიციაზე, ეს დაწინაურება წარუმატებელია.⁵⁰

როგორც ეს სტატისტიკა მონიშნავს, მენეჯერულ პოზიციაზე გადასვლა ადვილი არ არის. აქვს თუ არა ორგანიზაციას ეთიკური პასუხისმგებლობა, დაეხმაროს ახლად დანიშნულ მენეჯერებს? რატომ? რისი გაკეთება შეუძლიათ ორგანიზაციებს ამ გადაადგილების გასამარტივებლად? წარმოიდგინეთ, რომ ხართ ახლად დანიშნული მენეჯერი; რა სახის დახმარებას ელოდებოდით თქვენი ორგანიზაციისგან? თქვენი მენეჯერისგან?

უნარების სავარჯიშო განავითარეთ თქვენი პოლიტიკური უნარი

უნარის შესახებ

კვლევებმა აჩვენა, რომ განსხვავებულია ადამიანების პოლიტიკური უნარები.⁵¹ ისინი, ვისაც გააჩნია უკეთესი პოლიტიკური უნარები, უფრო ეფექტიანად იყენებენ ზემოქმედების ტაქტიკას. პოლიტიკური უნარი, როგორც ჩანს, უფრო ეფექტურია, როცა რისკი დიდია. დაბოლოს, პოლიტიკური უნარების მქონე ადამიანებს შეუძლიათ სხვებზე ზემოქმედება ისე, რომ ეს ვერავინ შეამჩნიოს. ისინი მართავენ ეფექტურად და მათ არ აკერებენ პოლიტიკურ იარაღებს. პიროვნების პოლიტიკური უნარი განისაზღვრება კომუნიკაციის უნარით, პიროვნებათაშორისი ზეგავლენით, გამჭრიახობითა და ღია გულწრფელობით.

სამუშაო სფეროსა და ორგანიზაციაში და შემდეგ განავითაროთ ურთიერთობები უფლებამოსილ ადამიანებთან. მონაწილეობა მიიღეთ მოხალისეთა ჯგუფებში ან შესთავაზეთ თქვენი დახმარება ისეთ პროექტებში, სადაც შეიძლება შეგამჩნიონ მენეჯერებმა. მიიღეთ მონაწილეობა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ფუნქციების შესრულებაში, რათა გამოჩნდეთ, როგორც გუნდური მოთამაშე და ადამიანი, რომელიც დაინტერესებულია ორგანიზაციის წარმატებაში. მოინიშნეთ ადამიანები, რომლებსაც ხვდებით, თუნდაც მხოლოდ ნუთით. შემდეგ, როდესაც დაგჭირდებათ რჩევა სამუშაოსთან დაკავშირებით, გამოიყენეთ თქვენი კავშირები და დაუკავშირდით სხვებს ორგანიზაციის მასშტაბით.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. განვიითარეთ ქსელების შექმნის, ანუ ნეტვორკინგის უნარი. კარგი ქსელი შეიძლება გახდეს მძლავრი ინსტრუმენტი. ქსელის შენება შეგიძლიათ დაიწყოთ მნიშვნელოვანი ადამიანების გამოვლენით თქვენს

2. იმუშავეთ ინტერპერსონალური ზემოქმედების უნარის შექმნაზე. ადამიანები მოგისმენენ, როცა კომფორტულად და თავისუფლად გრძნობენ თავს თქვენ გარშემო. იმუშავეთ თქვენს კომუნიკაციურ უნარებზე ისე, რომ ადვილად და ეფექტურად შეგეძლოთ კომუნიკაცია სხვებთან. იმუშავეთ ადამიანებთან ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებაზე ორგანიზაციის ყველა სფეროსა და დონეზე. იყავით ღია, მეგობრული და ენერგიული. ინტერპერსონალური ზემოქმედების ხარისხზე გავლენას მოახდენს ის, თუ რამდენად მოსწონხართ ადამიანებს.
3. განავითარეთ თქვენი სოციალური გამჭრიახობა. ზოგიერთ ადამიანს აქვს თანდაყოლილი უნარი იმისა, რომ გაუგოს ადამიანებს და იგრძნოს, რას ფიქრობენ ისინი. თუ თქვენ არ გაქვთ ასეთი შესაძლებლობა, უნდა იმუშაოთ თქვენი სოციალური გამჭრიახობის განვითარებაზე შემდეგნაირად: ისაუბრეთ სწორად საჭირო დროს და საჭირო ადგილას, ყურადღება გაამახვილეთ ადამიანების სახის გამომეტყველებაზე და გამოიცანით – აქვთ თუ არა მათ ფარული ზრახვები.
4. იყავით გულწრფელი. გულწრფელობა მნიშვნელო-

ვანია, რათა ადამიანებს გაუჩნდეთ თქვენთან ურთიერთობის სურვილი. იყავით გულწრფელი იმაში, რასაც ამბობთ ან აკეთებთ. აჩვენეთ გულწრფელი დაინტერესება სხვებისა და მათი პრობლემების მიმართ.

განივითარეთ უნარი

ამოირჩიეთ პოლიტიკური უნარის ერთი კომპონენტი და დაუთმეთ ერთი კვირა მასზე მუშაობას. მოკლე ჩანაწერებით აღწერეთ თქვენი გამოცდილება – კარგი და ცუდი. შეგეძლოთ თუ არა ადამიანთა ქსელის განვითარება ორგანიზაციის მასშტაბით ან მუშაობდით თუ არა თქვენი სოციალური გამჭრიახობის უნარის განვითარებაზე, რაც შეიძლება დაგეწყოთ ადამიანების სახის გამომეტყველების შესწავლით და იმის ინტერპრეტირებით, თუ რა იმალება ამ გამომეტყველებების უკან? რისი გაკეთება შეგეძლოთ განსხვავებულად, რათა გაგეუმჯობესებინათ თქვენი პოლიტიკური უნარი? მას შემდეგ, რაც დაიწყებთ იმის გაცნობიერებას, თუ რას მოიცავს თქვენი პოლიტიკური უნარები, თქვენ უნდა გააფართოოთ კავშირები და გახდეთ პოლიტიკურად უფრო განაფული.

ვეშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

ბევრ თქვენგანს ალბათ უმუშავია მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებთან ან, შესაძლოა, თავად ყოფილხართ მენეჯერი, გამომდინარე თქვენი სამუშაო ან სხვა ორგანიზაციული გამოცდილებიდან (სოციალური, ჰობი/ინტერესები, რელიგია და ა.შ.). თქვენი აზრით, რატომ ხდება ზოგიერთი მენეჯერი სხვებზე უკეთესი? გამოარჩევს თუ არა გარკვეული თვისებები კარგ მენეჯერებს? ჩამოაყალიბეთ მცირე, 3-4 ადამიანისგან შემდგარი ჯგუფები. განიხილეთ

თქვენი გამოცდილება მენეჯერებთან ურთიერთობაში – კარგიც და ცუდიც. ჩამოწერეთ იმ ადამიანების თვისებები, რომლებიც, თქვენი აზრით, იყვნენ კარგი მენეჯერები. განსაზღვრეთ, თითოეული მათგანისთვის, თქვენი აზრით, მენეჯმენტის რომელი ფუნქცია და რომელი მმართველობითი უნარია შესაფერისი. როგორც ჯგუფი, მზად იყავით, გაუზიაროთ ეს ჩამონათვალი აუდიტორიას და ახსნათ მენეჯმენტის ფუნქციისა და უნარის თქვენი არჩევანი.

ისწავლეთ მენეჯერობა

- გამოიყენეთ უახლესი პროფესიული პერსპექტივის სახელმძღვანელო (აშშ-ის შრომის დეპარტამენტი, შრომის სტატისტიკის ბიურო), რათა გამოიკვლიოთ მენეჯერების სამი განსხვავებული კატეგორია. თითოეული მათგანისთვის მოამზადეთ სია, რომელიც აღწერს შემდეგს: სამუშაოს ბუნება, ტრენინგები და სხვა საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, გამომუშავება და სამუშაოს პერსპექტივა და პროგნოზირების მონაცემები.
- ჩვევად აქციეთ მინიმუმ ერთი ბიზნესჟურნალის კითხვა (Wall Street Journal, Bloomberg BusinessWeek, Fortune, Fast Company, Forbes და ა.შ.). შეინახეთ ფაილი, სადაც წააწყდებით საინტერესო ინფორმაციას მენეჯერების ან მართვის შესახებ.
- ბიზნესჟურნალების გამოყენებით, იპოვეთ ხუთი მენეჯერი, რომლებსაც დახელოვნებული მენეჯერების მაგალითად მიიჩნევდით. დაწერეთ ნაშრომი, სადაც ამ ადამიანებს აღწერთ, როგორც მენეჯერებს, და რატომ გრძნობთ, რომ მათ დაიმსახურეს ეს წოდება.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Henry Mintzberg, *Managing* (Berrett-Koehler Publishers, 2009); Matthew Stewart, *The Management Myth* (W. W. Norton & Company 2009); Paul Osterman, *The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, and Why They Matter* (Harvard Business Press, 2008); Stephen P. Robbins, *The Truth About Managing People*, 2e (Financial Times/Prentice Hall, 2007); Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Busi-

- ness School, 2007); Rod Wagner and James K. Harter, *12 Elements of Great Managing* (Gallup Press, 2006); Marcus Buckingham, *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (Simon & Schuster, 1999); and Peter F. Drucker, *The Executive in Action* (Harper Business, 1985 and 1964).
- გამოკითხეთ ორი სხვადასხვა მენეჯერი და დაუსვით მათ შემდეგი შეკითხვები: რა არის მენეჯერად ყოფნის საუკეთესო და ყველაზე ცუდი მხარე? რა არის მართვასთან დაკავშირებული საუკეთესო რჩევა, რომელიც ოდესმე მიგიღიათ? ამობეჭდეთ შეკითხვები და მათი პასუხები და განიხილეთ თქვენს პროფესორთან.
 - ბუღალტრები და სხვა პროფესიონალები გადიან სხვადასხვა სასერტიფიკაციო პროგრამებს, რათა დაადასტურონ თავიანთი უნარები, ცოდნა და პროფესიონალიზმი. რა მდგომარეობაა მენეჯერებთან მიმართებით? მენეჯერების ორი სასერტიფიკაციო პროგრამაა Certified Manager (Institute of Certified Professional Managers) და Certified Business Manager (Association of Professional in Business Management). გამოიკვლიეთ თითოეული მათგანი. შეადგინეთ სია, თუ რას მოიცავენ ისინი.
 - თუ თქვენ ჩართული ხართ სტუდენტურ ორგანიზაციებში, გამოთქვით ლიდერობის ან ისეთ პროექტებში მონაწილეობის სურვილი, სადაც შეიძლება სხვადასხვა პროექტების და საქმიანობების დაგეგმვას, ორგანიზებას, ლიდერობას და კონტროლს. თქვენ ასევე შეიძლება მიიღოთ ფასეული მენეჯერული გამოცდილება ლიდერის როლში ყოფნით სასწავლო პროცესის ფარგლებში შესრულებულ გუნდურ პროექტებში.
 - თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
 - თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად მოტივირებული ვარ, რომ ვმართო? როგორ ვახერხებ ბუნდოვანი საკითხების გადანყვეტას? რამდენად დარწმუნებული ვარ ჩემს შესაძლებლობებში, რომ მივალწევ წარმატებას? როგორია ჩემი შეხედულება წარმატების მიღწევის თაობაზე? შეფასების შედეგების გამოყენებით, განსაზღვრეთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას მოიმოქმედებთ თქვენი ძლიერი მხარეების განსამტკიცებლად და სუსტი მხარეების გამოსასწორებლად?

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

1-1. არსებობს თუ არა მენეჯმენტის ერთი საუკეთესო „სტილი“? რატომ?

1-2. Harvard Business School-ის მკვლევრებმა აღმოაჩინეს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი მენეჯერული ქცევები მოიცავს ორ ფუნდამენტურ რამეს: ადამიანებისთვის სამსახურებრივი წინსვლის საშუალების მიცემა და მათთან თავაზიანი, ადამიანური მოპყრობა. რას ფიქრობთ ამ ორ მენეჯერულ ქცევაზე? რა არის მენეჯმენტის შესწავლის შედეგები (მაგალითად, თქვენთვის)?

1-3 Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 როგორ გავხდეთ უკეთესი უფროსი



Google-ის პროექტ ჟანგბადის სა-შუალეობით, სუნდარ პიჩაი (Sundar Pichai), Chrome-ის და Apps-ის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი და სხვა მენეჯერები სწავლობენ, რომ გარდა გამორჩეული ტექნიკური სპეციალისტებისა, საუკეთესო ბოსები ასევე არიან კარგი მწვრთნელები და კარგი კომუნიკატორები.

წყარო: Marcio Jose Sanchez/Associated Press

Google არაფერს აკეთებს სანახევროდ. და როდესაც გადაწყვიტა, „შექმნა უკეთესი ბოსი“, მან გააკეთა ეს – შეხედეთ მონაცემებს.⁵² შედეგიანობის მიმოხილვის, უკუკავშირის კვლევებისა და დამხმარე დოკუმენტების მონაცემების გამოყენებით, ის მიმართავდა „ფრაზების, სიტყვების, შექების და საჩივრების“ კორელაციას იმის გასაგებად, თუ როგორი უნდა იყოს მთავარი ხელმძღვანელი. პროექტი, რომელსაც უწოდეს „პროექტი ჟანგბადი“ (Project Oxygen), მოიცავდა ასამდე ცვლადს და საბოლოოდ განსაზღვრა Google-ის ყველაზე ეფექტური მენეჯერების 8 თვისება ან ჩვევა. ქვემოთ მოცემულია „დიდი რვიანი“:

- გქონდეთ მკაფიო ხედვა და სტრატეგია გუნდისთვის;
- დაეხმარეთ მომუშავეებს კარიერის განვითარებაში;
- გამოხატეთ ინტერესი თქვენი გუნდის წევრის წარმატებისა და კეთილდღეობის მიმართ;
- ფლობდეთ ტექნიკურ უნარებს, რაც საჭიროა გუნდის წევრებისთვის რჩევების მისაცემად;
- იყავით კარგი კომუნიკატორი და მოუსმინეთ თქვენს გუნდს;
- იყავით კარგი ინსტრუქტორი;
- იყავით პროდუქტიული და შედეგებზე ორიენტირებული;
- მიანიჭეთ თქვენს გუნდს გარკვეული უფლებები და არ შეუშალოთ მას ხელი მიკრომენეჯმენტით.

ერთი შეხედვით, თქვენ ალბათ ფიქრობთ, რომ ეს რვა მახასიათებელი ძალიან მარტივი და ცხადია და ალბათ იმასაც ფიქრობთ, თუ რატომ დახარჯა Google-მა ამდენი დრო და ენერგია მათ აღმოსაჩენად. ადამიანური რესურსების დარგში Google-ის ვიცე-პრეზიდენტმა ლასლო ბოკმაც კი (Laszlo Bock) აღნიშნა: „ჩემი პირველი რეაქცია იყო – „სულ ესაა?“ სხვა თანამშრომელმა ის აღწერა შემდეგნაირად: „მეგონა, ვკითხულობდი თეთრ დაფას სატელევიზიო კომედიური სერიალიდან The Office“. თუმცა, ამ ნუსხაში გაცილებით მეტია, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს.

როდესაც ბოკი და მისი გუნდი ახლოს გაეცნენ ამ სიას და დაიწყეს მისი დალაგება მნიშვნელოვნების მიხედვით, „პროექტი ჟანგბადი“ გახდა საინტერესო – გაცილებით საინტერესო! და ამის გასაგებად უნდა გესმოდეთ Google-ის მიდგომა მენეჯმენტის მიმართ მოყოლებული მისი დაარსებიდან (1999 წელს). მენეჯერებს მკაფიოდ და მარტივად მოუწოდეს: „მიეცით თავისუფლება მომუშავეებს. დაე, ინჟინრებმა აკეთონ თავიანთი საქმე. თუ ისინი შეფერხდებიან, დახმარებისთვის მიმართავენ უფროსებს, რომელთაც გააჩნიათ ღრმა ტექნიკური ცოდნა“. რთული არაა იმის დანახვა, თუ როგორი მენეჯერების ყოლა სურს Google-ს – კომპანიას, რომელსაც სურს ჰყავდეს გამორჩეული ტექნიკური სპეციალისტები. ბოკი განმარტავს: „Google-ში ყოველთვის გვჯეროდა, რომ იმისათვის, რომ იყო მენეჯერი (განსაკუთრებით საინჟინრო სფეროში), აუცილებელია იმ დონეზე ან უფრო ღრმად ფლობდეს ტექნიკურ ცოდნას, რა დონეზეც მას ფლობენ შენი დაქვემდებარებულები“. მიუხედავად ამისა, პროექტმა ჟანგბადმა გამოავლინა, რომ ტექნიკური ცოდნა შეფასდა მერვე ადგილით ხსენებულ სიაში. ამრიგად, ქვემოთ მოცემულია ზემოაღნიშნული 8 მახასიათებელი ყველაზე მნიშვნელოვნადან ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვნამდე:

- იყავით კარგი ინსტრუქტორი (უზრუნველყავით კონკრეტული უკუკავშირი და გამართეთ პირისპირ შეხვედრები მომუშავეებთან; შესთავაზეთ გადამწყვეტილებები, რომლებიც მორგებულია თითოეული მომუშავეის ძლიერ მხარეებზე);
- მიანიჭეთ თქვენს გუნდს გარკვეული უფლებები და არ შეუშალოთ ხელი მას მიკრომენეჯმენტით (მიეცით საშუალება მომუშავეებს, თავად გაუმკლავდნენ პრობლემას, მაგრამ მუდმივად ხელმისაწვდომი იყავით რჩევის მისაცემად);
- გამოხატეთ ინტერესი თქვენი გუნდის წევრის წარმატებისა და კეთილდღეობის მიმართ (ხელი შეუწყვეთ ახალი წევრების გუნდში ადაპტაციას და გაიცანით თქვენი მომუშავეები ადამიანური თვალსაზრისით);
- იყავით პროდუქტიული და შედეგებზე ორიენტირებული (დაეხმარეთ გუნდს, მიაღწიოს მიზნებს სამუშაოს პრიორიტეტების განსაზღვრითა და დაბრკოლებების თავიდან აცილებით);
- იყავით კარგი კომუნიკატორი და მოუსმინეთ გუნდს (ისწავლეთ მოსმენა და ინფორმაციის გაზიარება; ხელი შეუწყვეთ გახსნილ დიალოგს და ყურადღება გაამახვილეთ გუნდის პრობლემებზე);
- დაეხმარეთ მომუშავეებს კარიერის განვითარებაში (აღნიშნეთ მომუშავეების ძალისხმევა, რათა მათ დაინახონ, რომ მათი გულმოდგინე მუშაობა დაეხმარება მათ კარიერულ წინსვლაში; ღიად და მათთვის გასაგონად დააფასეთ მომუშავეთა ძალისხმევა);
- გქონდეთ გუნდისთვის მკაფიო ხედვა და სტრატეგია (გაუძეხით გუნდს, მაგრამ უზრუნველყავით ყველას ჩართულობა გუნდური ხედვის განვითარებასა და მის შესაბამისად მუშაობაში);
- ფლობდეთ ტექნიკურ უნარებს, რაც საჭიროა გუნდის წევრებისთვის რჩევების მისაცემად (გააცნობიერეთ გუნდის წინაშე მდგარი გამოწვევები და დაეხმარეთ გუნდის წევრებს პრობლემის გადაჭრაში).

ამჟამად Google-ის მენეჯერებს არა მხოლოდ სურთ იყვნენ დიდი მენეჯერები – არამედ მათ იციან კიდევ, რას ნიშნავს იყო დიდი მენეჯერი. კომპანიაც, თავის მხრივ, ითვალისწინებს ამ პროექტის შედეგებს. ზემოხსენებული სიის გამოყენებით, Google-მა დაიწყო მენეჯერების ტრენინგი, ინდივიდუალური სწავლება და შეხვედრები შედეგიანობის მიმოხილვისთვის. შეიძლება ითქვას, რომ პროექტმა ჟანგბადმა ახალი სული შთაბერა Google-ის მენეჯერებს. ბოკის თქმით, კომპანიის ძალისხმევამ სწრაფადვე გამოიღო შედეგი – „ჩვენ მივალწიეთ მენეჯერის ხარისხის სტატისტიკურად მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას ჩვენი ყველაზე ცუდად მომუშავე მენეჯერების 75 პროცენტისთვის“.

სადისკუსიო საკითხები 

1. აღწერეთ პროექტ ჟანგბადის შედეგები ფუნქციური მიდგომის, მინცბერგის როლების მიდგომის და უნარების მიდგომის გამოყენებით;
2. გაკვირვებთ თუ არა Google-ის აღმოჩენები „უკეთესი ბოსის შექმნის“ შესახებ? პასუხი ახსენით;
3. რა განსხვავებაა დიდ მენეჯერად გახდომის მიზნით მენეჯერების წახალისებასა და იმის ცოდნას შორის, თუ რას ნიშნავს იყო დიდი მენეჯერი?
4. რა შეუძლიათ ისწავლონ სხვა კომპანიებმა Google-ის გამოცდილებიდან?
5. იმუშავებდით Google-ის მსგავს კომპანიაში? რატომ?

პრაქტიკული შემთხვევა

2

ბადავარჩინოთ მსოფლიო



Symantec-ის მენეჯერებს ესმით, როგორ გამოიყენონ ინოვაცია ვირუსზე მონადირეთა და უსაფრთხოების ექსპერტთა მოტივირებისთვის, რათა მათ აღმოაჩინონ და უპასუხონ საფრთხეებს ქაოსურ სამუშაო გარემოში, რომელიც ხასიათდება მომხმარებლების მოთხოვნების სწრაფი ცვლილებებით და ახალი გლობალური კონკურენტებით.

წყარო: Jonathan Alcorn/ZUMA Press/Newscom

წინათ მარტივი იყო იმის თქმა, თუ ვინ იყო „ცუდი ბიჭი“. თანამედროვე ციფრულ სამყაროში ეს საკმაოდ რთულია.⁵³ დღესდღეობით „ცუდი ბიჭები“ არიან შენიღბულები და ანონიმურები. მათ შეუძლიათ დიდი ზიანი მიაყენონ ინდივიდებს, ბიზნესებს, მთავრობებს და სხვა ორგანიზაციებს. კვლევები ადასტურებს, რომ უსაფრთხოებაზე მიმართულ შეტევებს აქვს რეგულარული ხასიათი. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა თქვენი სახლის ან სკოლის კომპიუტერი იყოს დაცული მონაცემების ქურდობის ან ვირუსებისგან, არ იფიქროთ, რომ სრულად დაცული ხართ. ახალი მიზანი მონაცემების ქურდებისთვის არის ტელეფონები და სხვა მობილური მოწყობილობები. თუმცა, „კარგი ბიჭები“ იბრძვიან მათ წინააღმდეგ. მაგალითად, უსაფრთხოების ტექნოლოგიების მწარმოებელმა კომპანიამ, Symantec Corporation-მა, ჩაატარა ოპერაცია სახელწოდებით Operation

HoneyStick, რომლითაც მან გაავრცელა 50 სმარტფონი სილიკონის ველზე, ვაშინგტონში, ნიუ-იორკში, ლოს-ანჯელესში და ოტავაში (კანადა). „მოწყობილობები, რომლებშიც ჩანერილი იყო მცდარი მონაცემები, დატოვეს რესტორნებში, ლიფტებში, პატარა მაღაზიებში და სტუდენტთა საერთო საცხოვრებლებში“. და კიდევ ერთი რამ, სმარტფონები აღჭურვილ იქნა მონიტორინგის პროგრამული უზრუნველყოფით ისე, რომ უსაფრთხოების ექსპერტებს შესაძლებლობა ჰქონდათ, თვალი ედევნებინათ, თუ სად წაიღებდნენ ამ მოწყობილობებს პოვნის შემდეგ და რა ტიპის ინფორმაციას ნახავდნენ მპოვნელები. ეს არის მხოლოდ ერთი მაგალითი იმისა, თუ როგორ ცდილობენ Symantec-ის მომუშავეები „სამყაროს გადარჩენას“, რაც არც ისე მარტივი საქმეა.

„წარმოიდგინეთ, როგორი იქნებოდა ცხოვრება, თუ არასდროს დასრულდებოდა პროდუქტის წარმოება, ვერ შესრულდებოდა თქვენი სამუშაო, თქვენი ბაზარი შეიცვლებოდა დღეში 30-ჯერ“. ეს ყველაფერი საკმაოდ არარეალურად გვეჩვენება. მიუხედავად ამისა, კომპიუტერულ ვირუსებზე მონადირეებსა და უსაფრთხოების ექსპერტებს Symantec-ში არ უნევთ ამის წარმოდგენა – ეს არის მათი ყოველდღიური სამუშაოს რეალობა. მაგალითად, დუბლინში კომპანიის საიდუმლო ობიექტის (სამიდან ერთ-ერთი მსოფლიო მასშტაბით) ოპერაციების მენეჯერმა პატრიკ ფიცჯერალდმა (Patrick Fitzgerald) უნდა მოახდინოს მისი ინჟინრების და მკვლევარების ფოკუსირება 24-საათიან რეჟიმში კვირაში შვიდი დღე, რათა განსაზღვრონ და იმოქმედონ იმის სანინააღმდეგოდ, რასაც აკეთებენ „ცუდი ბიჭები“. ამჟამად ისინი ცდილობენ, გაუმკლავდნენ დიდ ვირუსულ საფრთხეს – Stuxnet-ს, რომელიც მიმართულია კომპიუტერული სისტემებისკენ, რომლებიც აკონტროლებენ გარემოს ინდუსტრიულ ობიექტებზე, რაშიც შედის: ტემპერატურა ელექტროსადგურებზე, წნევა მილებში, დროის ავტომატიზებული რეგულირება და ა.შ. ასეთ კრიტიკულ ფუნქციებზე კონტროლის ხელში ჩაგდება ცუდი ზრახვების მქონე ადამიანების მიერ შეიძლება მოჰყვეს კატასტროფული შედეგები.

Symantec, რომელიც ქმნის უსაფრთხოების პროგრამულ უზრუნველყოფას როგორც მომხმარებლებისთვის, ასევე ბიზნესებისთვის, ასახავს რეალობას, რომლის წინაშეც ამჟამად ბევრი ორგანიზაცია დგას – მომხმარებლის სწრაფად ცვალებადი მოლოდინები, მუდმივად მზარდი გლობალური კონკურენცია და გლობალური საფრთხეები. ნიჭიერი ადამიანების მართვა ასეთ გარემოში საკმაოდ დიდი გამოწვევაა.

Symantec-ის ვირუსზე მონადირეები თვეში ვირუსის დაახლოებით 20000 სახეობას ებრძვიან, საიდანაც ზოგიერთი განსაკუთრებული და იშვიათია. მათი სამუშაო უფრო და უფრო რთულდება, რადგან სულ უფრო მეტი კრიმინალი

ახორციელებს შეტევას უსაფრთხოების სისტემაზე მსოფლიო მასშტაბით, რომელთა მიზანია ინფორმაციის მოპარვა, იქნება ეს კორპორაციული მონაცემები თუ ინფორმაცია პირადი ანგარიშის შესახებ, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს თაღლითობისთვის. ამ კრიტიკული და მგრძობიარე საკითხების გადანყვეტა საჭიროებს განსაკუთრებულ შესაძლებლობებს. რეაგირების ცენტრის გუნდი არის მრავალფეროვანი ჯგუფი, რომლის ნევრების პოვნაც არ იყო ადვილი. „ეს არ არის ის შემთხვევა, რომ კოლეჯები ყოველწლიურად უშვებდნენ ათასობით უსაფრთხოების ექსპერტს და ვირუსების წინააღმდეგ მებრძოლს, რომელთა დაქირავებასაც შევძლებდით. თუ მათ წააწყდებით სადმე, მსოფლიოს რომელიმე კუთხეში, უნდა აიყვანოთ სამუშაოზე“. რეაგირების ცენტრის გუნდის შემადგენლობა კარგად ასახავს ამას. მაგალითად, ერთი უფროსი მენეჯერი არის უნგრეთიდან, მეორე – ისლანდიიდან და მესამე მუშაობს საკუთარი სახლიდან მელბურნში (ფლორიდა). მაგრამ მათ ყველას აქვთ საერთო რამ: მოტივაცია პრობლემების გადასაჭრელად.

Blaster-B ვირუსის გამოჩენამ 2003 წლის ზაფხულის ბოლოს შეცვალა კომპანიის მიდგომა ვირუსების წინააღმდეგ ბრძოლაში. Blaster-B-ს და მის საფუძველზე გარავლებული სხვა ვირუსების გამო, პროგრამული უზრუნველყოფის ანალიტიკოსებს მოუწიათ 24-საათიანი მუშაობა თითქმის ორი კვირის განმავლობაში. დაინახეს რა კომპანიაში „მომუშავეთა გადანვის“ საფრთხე, გააანალიზეს, რომ საჭირო იყო ახალი ადამიანების დამატება. ამჟამად რეაგირების ცენტრის გუნდი ითვლის ასეულობით თანამშრომელს და მენეჯერებს შეუძლიათ მოახდინონ როტაცია და მომუშავეები წინა ხაზიდან – სადაც ისინი პასუხისმგებელი არიან, უპასუხონ ახალ საფრთხეებს – გადაიყვანონ ჯგუფებში, რომლებიც მუშაობენ ახალი პროდუქტის განვითარებაზე. ზოგიერთ მომუშავეს დავალებული აქვს შიდა კვლევითი ნაშრომების წარმოდგენა. სხვებს დავალებული აქვთ ახალი ინსტრუმენტების განვითარება, რაც დაეხმარება მათ კოლეგებს უსაფრთხოების ახალი ტალღის წინააღმდეგ ბრძოლაში. კომპანიაში არის ასევე ადამიანი, რომელიც სწავლობს, თუ რა მოტივი ამოძრავებთ ვირუსების შემქმნელებს. დღე არასოდეს მთავრდება ვირუსებზე მონადირეებისთვის - როდესაც დუბლინის ფილიალის მომუშავეები ამთავრებენ სამუშაო დღეს, მათი კოლეგები სანტა მონიკაში მამინ ინყებენ მუშაობას. როდესაც აშშ-ში მომუშავე გუნდი ასრულებს სამუშაო დღეს, ტოკიოში მომუშავე გუნდი ინყებს მუშაობას, ხოლო შემდეგ საქმეში ერთვება ისევ დუბლინში მომუშავე გუნდი. ეს არის დინამიკური, გამონვევებით აღსავსე სამუშაო გარემო, რომელიც ვრცელდება მთელ მსოფლიოზე. მაგრამ, ვირუსებზე მონადირეთა მართვის მიზნებია „ქაოსის დალაგება და მშვიდი გარემოსადმი ამაღლებული განწყობის შექმნა“, პროგნოზირებადი და კარგად განსაზღვრული პროცესის არსებობა ვირუსების საფრთხის საპასუხოდ და სამუშაოს თანაბრად გავრცელება კომპანიის ფილიალებზე მსოფლიოს მასშტაბით. ეს არის მმართველობითი გამონვევა, რომელიც მიიღეს კომპანიის მენეჯერებმა.

სადისკუსიო საკითხები 

1. პროფესიონალების მოტივირება იმ სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც რუტინული, სტანდარტიზებული და ქაოსურია, Symantec-ის მენეჯერების მთავარი გამოწვევაა. როგორ უნდა გამოიყენონ კომპანიის მენეჯერებმა ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური უნარები, რათა შეინარჩუნონ გარემო, რომელიც წაახალისებს ინოვაციებსა და პროფესიონალიზმს?
2. მენეჯმენტის რომელ როლებს ასრულებდა ოპერაციების მენეჯერი პატრიკ ფიცჯერალდი, როდესაც ის: ა) მსოფლიო მასშტაბით ყოველკვირეულად აწყობდა უსაფრთხოებასთან დაკავშირებულ დისკანციურ კონფერენციებს თანამშრომელთათვის, ბ) აფასებდა ახალი ქსელური საკონსულტაციო მომსახურების დამატების განხორციელებადობას, გ) უზრუნველყოფდა მომუშავეების კონცენტრირებას მომხმარებელთა მიმართ თავდადებისა და ერთგულების გამოჩენაში?
3. ენვიტ Symantec-ის ვებსაიტს [www.symantec.com] და იხილეთ ინფორმაცია კომპანიის შესახებ. რა შეგიძლიათ თქვათ მომხმარებელთა მომსახურებასა და ინოვაციაზე? როგორ უჭერს მხარს ორგანიზაცია მის მომუშავეებს მომხმარებელთა მომსახურებისა და ინოვაციურობის თვალსაზრისით?
4. რა შეუძლიათ ისწავლონ სხვა მენეჯერებმა პატრიკ ფიცჯერალდის და Symantec-ის მიდგომებიდან?

მენეჯმენტის ისტორიის მოდული

ჰენრი ფორდმა ერთხელ თქვა: „ისტორია მეტად ან ნაკლებად უაზროა“. ის ცდებოდა! ისტორია მნიშვნელოვანია, რადგან მიმდინარე აქტივობები შეიძლება დავინახოთ პერსპექტივაში. ამ მოდულში ჩვენ ვიმოგზაურებთ წარსულში, რათა ვნახოთ, როგორ ყალიბდებოდა მეცნიერება, რომელსაც მენეჯმენტი ჰქვია. თქვენ ნახავთ, რომ დღევანდელი მენეჯერები ისევ იყენებენ ბევრ ელემენტს, რომლებიც მენეჯმენტის ისტორიული მიდგომის შემადგენელი ნაწილია. მოახდინეთ ამ სასწავლო შედეგებზე ფოკუსირება.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- MH 1** აღწეროთ მენეჯმენტის ისტორიული მაგალითები
- MH 2** ახსნათ მენეჯმენტის სხვადასხვა თეორიები კლასიკური მიდგომებიდან
- MH 3** იმსჯელოთ ქცევითი თეორიის საკითხებსა და განვითარებაზე
- MH 4** აღწეროთ რაოდენობრივი მიდგომა
- MH 5** განმარტოთ მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომების რამდენიმე თეორია



MH 1 აღწერეთ მენეჯმენტის ისტორიული მაგალითები

ადრეული მენეჯმენტი

მენეჯმენტის პრაქტიკას ხანგრძლივი ისტორია აქვს. ორგანიზებული მოქმედებანი, რომლებსაც ხელმძღვანელობდა ხალხი, პასუხისმგებელი დაგეგმვასა და ორგანიზებაზე, ლიდერობასა და კონტროლზე, ხორციელდებოდა მრავალი ათასი წლის წინაც. მოდით, განვიხილოთ რამდენიმე ყველაზე საინტერესო მაგალითი.



წყარო: Stephen Studd/Getty Images

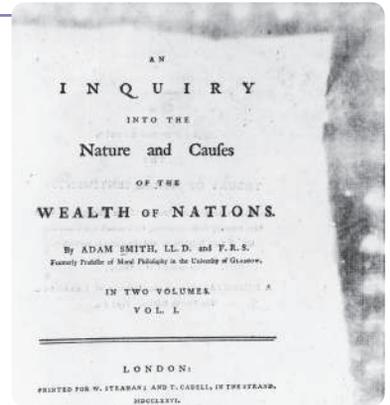
ეგვიპტის პირამიდები და ჩინეთის დიდი კედელი იმის დადასტურებაა, რომ ანტიკურ პერიოდში ხორციელდებოდა წარმოუდგენელი მასშტაბების პროექტები, რომლებშიც დაქირავებული იყო ათათასობით ადამიანი.¹ ერთი პირამიდის ასაგებად საჭირო იყო 100 000 მომუშავეზე მეტი და 20 წელი. ვინ უხსნიდა თითოეულ მომუშავეს, რა გაეკეთებინა? ვინ უზრუნველყოფდა საჭირო რაოდენობის ქვის ფილების არსებობას? პასუხია – მენეჯერები. ზოგიერთები განსაზღვრავდნენ, რა უნდა გაეკეთებულყო, უზრუნველყოფდნენ ადამიანების და მასალების ორგანიზებას, ამონებდნენ ამ მომუშავეებს და, საერთოდ, ადგენდნენ კონტროლის გარკვეულ სისტემას, რომ ყველაფერი შეესრულებინათ ისე, როგორც იყო დაგეგმილი.

ადრეული მენეჯმენტის სხვა მაგალითები შეიძლება ვიპოვოთ ვენეციაში. ეს ქალაქი 1400-იან წლებში მთავარი ეკონომიკური და სავაჭრო ცენტრი იყო. ვენეციელებმა ჩამოაყალიბეს ბიზნესსანარმოს ადრეული ფორმა, რომელიც ჩართული იყო ბევრ ისეთ საქმიანობაში, რომელსაც ორგანიზაციები ახორციელებენ დღესაც. მაგალითად, ვენეციური საბრძოლო ხომალდები მოძრაობდნენ სხვადასხვა არხებში, აგროვებდნენ მასალებს და მოწყობილობებს, რომლებსაც ტვირთავდნენ გემზე.² ეს ძალიან ნაავაგავს მანქანის „გადაადგილებას“ კონვეიერის გასწვრივ, არა? დამატებით, ვენეციელები იყენებდნენ საბითუმო სანყოფებისა და მარაგების მართვის სისტემებს, სადაც აღირიცხებოდა მასალების მოძრაობა; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპებს – ადამიანების მართვაში (ღვინის დასალევად შესვენების ჩათვლით), შემოსავლებისა და ხარჯებისათვის ისინი ასევე იყენებდნენ საბუღალტრო აღრიცხვას.



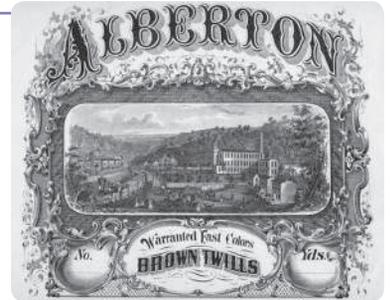
წყარო: Antonio Natale/Bridgeman Art Library

1776 წელს ადამ სმიტი აქვეყნებს წიგნს – „ხალხთა სიმდიდრე“. ამ ნაშრომში ის ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციები და საზოგადოება მიიღებს ეკონომიკურ უპირატესობას, თუ გამოყენებული იქნება შრომის დანაწილება (ან შრომის სპეციალიზაცია), რაც წარმოადგენს სამუშაოს დაყოფას ვიწრო და განმეორებად აქტივობებად. მაგალითისათვის მან აიღო ქინძისთავების წარმოება. სმიტმა აჩვენა, რომ 10 მუშაკი, რომელიც შეასრულებდა სპეციალიზებულ ოპერაციებს, ერთი დღის განმავლობაში დაამზადებდა 48 000 ცალს. ძველი მეთოდით, როდესაც თვითონ ასრულებდა ყველა ოპერაციას, თითოეული ამზადებდა არა უმეტეს 10 ცალისა დღეში! სმიტმა დაასკვნა, რომ შრომის დანაწილება ზრდის შრომის მწარმოებლურობას, რადგან იზრდება თითოეული მომუშავეს უნარები და ხელმარჯვეობა, სახეზეა დროის ეკონომია, ვინაიდან დრო აღარ იკარგება სხვადასხვა ოპერაციებზე გადასვლით, ასევე, წარმოიშობა სამუშაო ძალის დაზოგვის და მოწყობილობების შექმნის შესაძლებლობა. სამუშაოების სპეციალიზაცია დღესაც პოპულარულია. მაგალითისათვის, საავადმყოფოს ქირურგიულ გუნდში არსებობს ცალკეული სამუშაოების სპეციალიზაცია, რესტორნების სამზარეულოებში – კერძების დამზადების სპეციალიზაცია, ფეხბურთის გუნდში – მოთამაშეების სხვადასხვა პოზიციებზე თამაში.



წყარო: Fotosearch/Stringer/Getty Images

მე-18 საუკუნის ბოლოს მანქანების ძალამ ნელ-ნელა ჩანაცვლა ადამიანური ძალა, ამ მნიშვნელოვან მომენტს ისტორიაში იცნობენ, როგორც ინდუსტრიულ რევოლუციას, ეკონომიკურად უფრო მომგებიანი გახდა პროდუქციის წარმოება საწარმოებში, ვიდრე სახლებში. ამ დიდი ზომის სანარმოებში საჭირო იყო ვინმე, ვინც შეძლებდა მოთხოვნის პროგნოზირებას, საჭირო რაოდენობის მასალების მარაგების შექმნას, გაანაწილებდა თანამშრომლებს შორის სამუშაოებს, ყოველიურ სამუშაოებს უხელმძღვანელებდა და ა.შ. ეს „ვინმე“ იყო მენეჯერი. ასეთი დიდი სანარმოების ხელმძღვანელობისთვის მენეჯერებს სჭირდებოდათ ფორმალიზებული თეორიები. ეს თეორიები არ არსებობდა 1900-იანი წლების დასაწყისამდე, თუმცა გარკვეული ნაბიჯები მათ შესაქმნელად უკვე გადადგმული იყო.

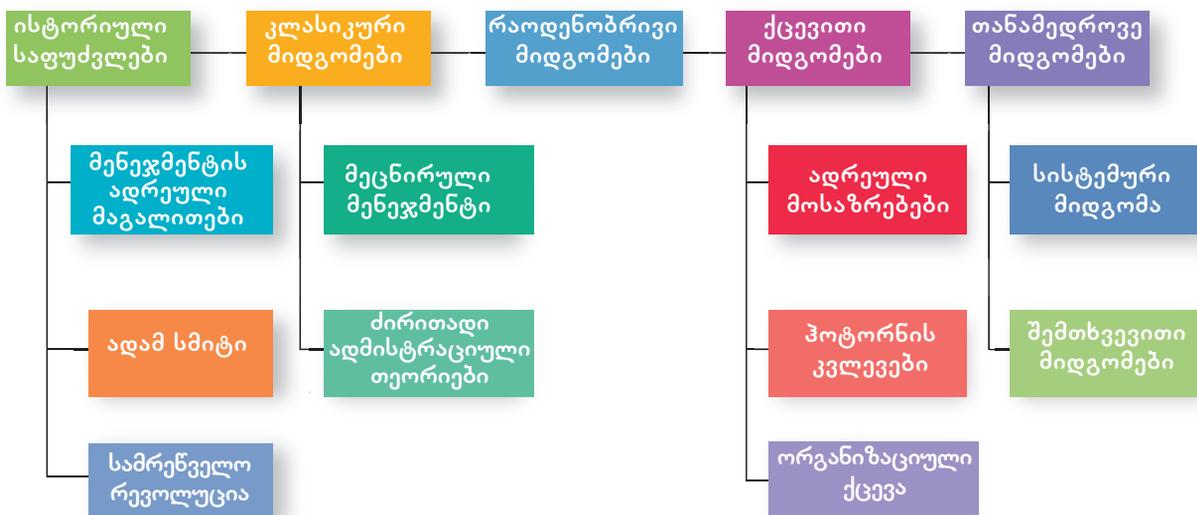


წყარო: T ranscendental Graphics/Contributor/Getty Images

ამ მოდულში ჩვენ განვიხილავთ მენეჯმენტის თეორიაში ოთხ ძირითად მიდგომას: კლასიკურს, ქცევითს, რაოდენობრივსა და თანამედროვეს (იხ. ჩანართი MH 1).

ჩანართი MH- 1

ძირითადი მიდგომები მენეჯმენტში



შრომის დანაწილება (სამუშაოს სპეციალიზაცია)

სამუშაოს დაყოფა ვინრო და განმეორებად აქტივობებად.

ინდუსტრიული რევოლუცია

მე-18 საუკუნის ბოლოს, როდესაც მანქანებმა ადამიანური ძალა ჩაანაცვლა, პროდუქციის წარმოება მსხვილ საწარმოებში ეკონომიკურად უფრო მოგებიანი გახდა, ვიდრე სახლის პირობებში.

გახსოვდეთ, რომ თითოეული მიდგომა ორიენტირებულია მცდელობაზე, ახსნას მენეჯმენტი იმ პერსპექტივიდან, თუ რა არის მნიშვნელოვანი მოცემული ისტორიული პერიოდისთვის და მენეჯმენტის მკვლევართა ინტერესებისთვის. ოთხივე მიდგომა გამოგვადგება მენეჯმენტის გაგებისათვის, თუმცა თითოეული წარმოადგენს მხოლოდ ლიმიტირებულ ხედვას, თუ რა არის ის და როგორია მისი განხორციელების საუკეთესო გზა.

3000 წ.წ.აღ-მღე - 1776 წ.

ადრეული მენეჯმენტი

1911 – 1947

კლასიკური მიდგომა

გვიანი 1700 – 1950

ქცევითი მიდგომა

1940 – 1950

რაოდენობრივი მიდგომები

1960 – დღემდე

თანამედროვე მიდგომები

MH-2 ახსენით განსხვავებული თეორიები კლასიკურ მიდგომებში

კლასიკური მიდგომა

პირველი კვლევები მენეჯმენტში, რომლებიც ფოკუსირებული იყო რაციონალურობაზე და მიზნად ისახავდა ორგანიზაციებისა და მომუშავეების ეფექტიანობის მაქსიმალურ ზრდას.

კლასიკური მიდგომა

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ ვნახეთ ისტორიულად როგორ იყენებდნენ მენეჯმენტს ორგანიზებულ ძალისხმევაში, ფორმალური კვლევები მე-20 საუკუნის დაწყებამდე არ ჩატარებულა. ამ პირველ კვლევებს მენეჯმენტში ხშირად უწოდებენ **კლასიკურ მიდგომას**, რომელიც ფოკუსირებულია რაციონალურობაზე და მიზნად ისახავს ორგანიზაციებისა და მომუშავეების ეფექტიანობის მაქსიმალურ ზრდას. ორი ძირითადი თეორია შეადგენს კლასიკურ მიდგომას, ესენია: მეცნიერული მენეჯმენტი და ზოგადი ადმინისტრაციული თეორიები. ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანები, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს მენეჯმენტის მეცნიერულ თეორიაში, ფრედერიკ ვ. ტეილორი (Frederick W. Taylor) და ფრენკ და ლილიან გილბრეტების (Frank and Lillian Gilbreth) ოჯახური წყვილია. ზოგად-ადმინისტრაციულ თეორიებში კი ერთობ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ჰენრი ფაიოლმა (Henri Fayol) და მაქს ვებერმა (Max Weber). მოდით, უფრო ახლოს გავიცნოთ მენეჯმენტის ისტორიაში ეს ყველაზე ცნობილი პიროვნებები.

მეცნიერული მენეჯმენტი



წყარო: Jacques Boyer/The Image Works

მეცნიერული მენეჯმენტი

სამეცნიერო მეთოდების გამოყენება, რათა განვსაზღვროთ სამუშაოს შესრულების „ერთი საუკეთესო გზა“.

თუ თქვენ გინდათ დაასახელოთ თანამედროვე მენეჯმენტის დაბადების თარიღი, მაშინ 1911 წელი ძალიან კარგი არჩევანი იქნება. ესაა ის დრო, როდესაც ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორმა გამოაქვეყნა *მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები*. მისი შინაარსი ფართოდ გავრცელდა მენეჯერებს შორის მთელ მსოფლიოში. ტეილორის წიგნი აღწერდა **მეცნიერულ მენეჯმენტს**: სამეცნიერო მეთოდების გამოყენება სამუშაოს შესრულების „ერთი საუკეთესო გზის“ განსაზღვრავად.

ტეილორი მუშაობდა პენსილვანიაში, Midvale and Bethlem Steel Companies-ში, ინჟინერ-მექანიკოსად. ის კვაკერებისა და პურიტანების შეხედულებებს იზიარებდა. ტეილორს სერიოზულად ანუხებდა მომუშავეების არაეფექტიანობა, რადგან ისინი იყენებდნენ ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავებულ ტექნიკას ერთი და იმავე სამუშაოს შესასრულებლად, ხშირად ირჩევდნენ „ყველაზე იოლ გზას“ და ტეილორს სჯეროდა, რომ შესაძლებლობების მხოლოდ მესამედის რეალიზაციას აღწევდნენ. არ არსებობდა სამუშაო სტანდარტები, მომუშავეების განლაგება სამუშაო ადგილებზე ხდებოდა მათი შესაძლებლობებისა და სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულების განსაზღვრის გარეშე. ტეილორმა გადაწყვიტა, ეს ყველაფერი მეცნიერული მეთოდების გამოყენებით შეეცვალა. მან ოც წელზე მეტი დახარჯა, რომ ეპოვა „ერთი საუკეთესო გზა“ სამუშაოს შესასრულებლად.

Midvale-ში მიღებულმა გამოცდილებამ ტეილორს მისცა საშუალება, ჩამოეყალიბებინა ნათელი პრინციპები წარმოების ეფექტიანობის გაზრდისათვის. ის ამტკიცებდა, რომ მენეჯმენტის ოთხი ჩამოყალიბებული პრინციპი (იხ. ჩანართი MH-2) გაზრდიდა როგორც მომუშავეთა, ასევე მენეჯერთა ეფექტიანობას.³ როგორ მუშაობდა ეს პრინციპები რეალობაში? მოდით, განვიხილოთ მაგალითი.

ტეილორის მეცნიერული მენეჯმენტის სამეცნიერო მეთოდებიდან ყველაზე კარგად ცნობილია ექსპერიმენტი – არა „რკინის ზოდი“. მომუშავეები ამ ზოდებს (რომლებიც იწონიდნენ 92 ფუნტს) ათავსებდნენ ვაგონებში. დღიურად მათი წარმადობა შეადგენდა 12.5 ტონას. მიუხედავად ამისა, ტეილორი ფიქ-

1. განსაზღვრე ერთი მეცნიერული ელემენტი სამუშაოს შესასრულებლად, რომლითაც შეცვლი ძველ წესს;
2. თითოეული მუშაკი შეარჩიე მეცნიერულად, განრთვენი, ასწავლე და განავითარე მისი შესაძლებლობები;
3. რეალურად ითანამშრომლე მომუშავეებთან, რათა დარწმუნდე, რომ ყველაფერი კეთდება შემუშავებული მეცნიერული პრინციპების შესაბამისად;
4. გაანალიზე სამუშაო და პასუხისმგებლობა ზუსტად თანაბრად მენეჯმენტსა და მომუშავეებს შორის. მენეჯმენტი ასრულებს ყველა იმ სამუშაოს, რომელსაც აკეთებს უკეთ, ვიდრე მომუშავეები.

წყარო: *The Principles of Scientific Management* by Frederick Winslow Taylor. Published 1911.

რობდა, რომ მეცნიერული მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელი იქნებოდა „ერთი საუკეთესო გზის“ აღმოჩენა, რაც წარმადობას გაზრდიდა 47-48 ტონამდე დღეში. ტეილორი იყენებდა მეცნიერულ მიდგომებს, ახდენდა პროცედურების კომბინირებას, იყენებდა სხვადასხვა ტექნიკას და იარაღებს და საბოლოო ჯამში მან მიაღწია წარმადობის დასახულ დონეს. როგორ? – განათავსა მუშაკი შესატყვისი სამუშაოს შესასრულებლად, აღჭურვა ის შესაბამისი იარაღითა და მოწყობილობებით, მუშაკები ზუსტად ასრულებდნენ ტეილორის ინსტრუქციებს და კარგად იყვნენ მოტივირებული გაცილებით უფრო მაღალი დღიური ანაზღაურებით. იყენებდა რა შესაბამის მიდგომას სხვა სამუშაოებისათვის, ტეილორმა ასევე განსაზღვრა მათთვის „ერთი საუკეთესო გზა“.

საბოლოო ჯამში, ტეილორმა მიაღწია პროდუქტიულობის მნიშვნელოვან ზრდას საშუალოდ 200 %-ით და მეტი. ეფუძნებოდა რა ხელით შრომის მეცნიერულ პრინციპებს, ტეილორი ცნობილი გახდა, როგორც მეცნიერული მენეჯმენტის „მამა“. მისი იდეები გავრცელდა აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში, ამან კი ბიძგი მისცა მეცნიერული მეთოდების ახალ შესწავლასა და განვითარებას. მისი ყველაზე თვალსაჩინო მიმდევრები იყვნენ ფრენკ და ლილიან გილბრეტები.

სამშენებლო სამუშაოების კონტრაქტორი, ფრენკ გილბრეტი, ესწრებოდა ტეილორის საჯარო ლექციას, სწორედ ამის შემდეგ თქვა მან უარი ამ კარიერაზე და გადაწყვიტა, შეესწავლა მეცნიერული მენეჯმენტი. ფრენკი და მისი ფსიქოლოგი მეუღლე ლილიანი სწავლობდნენ სამუშაოების სწორად შესრულებას, რათა აღმოეფხვრა ხელის და სხეულის არაეფექტური მოძრაობები. გილბრეტები შესრულების ოპტიმიზაციისათვის ასევე ატარებდნენ ექსპერიმენტებს ეფექტური სამუშაო იარაღების შესაქმნელად და გამოსაყენებლად.⁴ ასევე, როგორც 12 ბავშვის მშობლები, ისინი იყენებდნენ მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპებს და ტექნიკას თავისი საოჯახო მეურნეობის გასაძლიერებლად. მათმა ორმა შვილმა დაწერა წიგნი, „დუჟინით უფრო იაფი“, სადაც აღწერილი იყო ცხოვრება ეფექტიანობის ორ დიდოსტატთან.

ფრენკი ალბათ ყველაზე უფრო ცნობილია თავისი ექსპერიმენტებით კალატოზებთან (აგურის დანყოფა). კალატოზის მუშაობის ყველა ასპექტის დეტალური ანალიზის საფუძველზე, მან აგურის გარეთ დანყოფისათვის განხორციელებული 18 მოძრაობა დაიყვანა 5-ზე, ხოლო შიგნით დანყოფისას 18 მოძრაობა დაიყვანა 2-ზე. გილბრეტის ტექნიკის გამოყენებით, კალატოზები უფრო პროდუქტიულები გახდნენ და ნაკლებად იყვნენ დაღლილები სამუშაო დღის ბოლოს.

გილბრეტებმა დანერგეს მოწყობილობა – მიკროქრონომეტრი, რომელიც აღრიცხავდა მომუშავის ხელის და სხეულის მოძრაობებს. ბევრი მოძრაობა შეუიარაღებელი თვალთ არ ჩანდა, ხოლო მათი აღმოფხვრა ეფექტიანი იყო. გილბრეტებმა ასევე ჩამოაყალიბეს ხელის მოძრაობების კლასიფიკაცია – 17 ძირითადი მოძრაობა (შეჭიდება, ალება), ამ მოძრაობებს მათ უწოდეს **თერბლიგს - therbligs** (სიტყვა Gilbreth-ის შებრუნებული ვარიანტი, გადანაცვლებულია ასოები). ეს სქემა საშუალებას აძლევდა გილბრეტს, უფრო კარგად შეეფასებინა მომუშავის ყოველი მოძრაობა ხელით.

ჩანართი MH-2

ტეილორის მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები



წყარო: Bettmann/Corbis

თერბლიგს - therbligs

ხელის ძირითადი მოძრაობების საკლასიფიკაციო სქემა

ზოგადი ადმინისტრაციული თეორია

მენეჯმენტის მიდგომა, რომელიც ფოკუსირებულია მენეჯერთა საქმიანობის აღწერაზე და ადგენს მენეჯმენტის საუკეთესო პრაქტიკას.



წყარო: Jacques Boyer/The Image Works

მენეჯმენტის პრინციპები

მენეჯმენტის ფუნდამენტური წესები რომლებიც შეიძლება გამოიყენოთ ნებისმიერ ორგანიზაციაში და ასწავლოთ სკოლებში.



წყარო: Hulton Archive/Getty Images

ბიუროკრატია

ორგანიზაციის ტიპი, რომელიც ხასიათდება სამუშაოების დანაწილებით, მკაფიოდ განსაზღვრული იერარქიით, დეტალური წესებითა და რეგულაციებით და არაპერსონალური ურთიერთობებით.

როგორ იყენებენ თანამედროვე მენეჯერები მაცნიერულ მენეჯმენტს, ტეილორისა და გილბრეტების მიერ შექმნილი პრინციპებისა და ტექნიკის დიდი ნაწილი ორგანიზაციებში დღესაც გამოიყენება. როდესაც მენეჯერები სწავლობენ იმ საბაზისო სამუშაო აქტივობებს, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია მომუშავეებისთვის, ისინი აკვირდებიან დროსა და მოძრაობებს, რათა აღმოფხვრან ზედმეტი ქმედებები, სამუშაოდ აჰყავთ საუკეთესო კვალიფიკაციის მომუშავეები ან ადგენენ ნახალისების სისტემებს, რომლებიც ეფუძნება სამუშაო შედეგებს, იყენებენ მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპებს.

ზოგადი ადმინისტრაციული თეორია

ზოგადი ადმინისტრაციული თეორია ფოკუსირებულია იმაზე, თუ რას აკეთებენ მენეჯერები და რა წარმოადგენს მენეჯმენტის საუკეთესო პრაქტიკას. პირველ თავში ჩვენ გაგაცანით ჰენრი ფაიოლი (Henri Fayol), რომელმაც პირველმა აღწერა მენეჯერის ხუთი ფუნქცია: დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, კოორდინირება და კონტროლი.⁵

ფაიოლი იმავე პერიოდში მოღვაწეობდა, რომელშიც ტეილორი. ტეილორი ფოკუსირებული იყო პირველი დონის მენეჯერებზე და მეცნიერულ მეთოდებზე, ფაიოლის ყურადღება კი მიპყრობილი იყო ყველა მენეჯერზე. ის წერდა გამომდინარე პირადი გამოცდილებიდან, როგორც მსხვილი ფრანგული ქვანახშირის მოპოვებელი კომპანიის მმართველი დირექტორი.

ფაიოლმა მენეჯმენტის პრაქტიკა აღწერა, როგორც ბუღალტერიის, ფინანსების, წარმოების, დისტრიბუციისა და ბიზნესის სხვა ტიპური ფუნქციებისაგან განსხვავებული. ფაიოლს მიჩნდა, რომ მენეჯმენტი ესაა საქმიანობა, რომელიც საერთოა ყველა ბიზნესის, მთავრობის და თუნდაც ოჯახისათვის (შინამეურნეობისათვის). ამ მიდგომის საფუძველზე მან ჩამოაყალიბა **მენეჯმენტის 14 პრინციპი** – მენეჯმენტის ფუნდამენტური წესები, რომლებიც შეიძლება გამოიყენოთ ნებისმიერ ორგანიზაციაში და ასწავლოთ სკოლებში. ეს პრინციპები აღწერილია ჩანართ MH-3-ში.

გერმანელი სოციოლოგი ვებერი (Weber) სწავლობდა ორგანიზაციებს⁶. 1900-იანების ადრეულ წლებში მან შექმნა ძალაუფლების სტრუქტურისა და ურთიერთობების თეორია, რომელიც ეყრდნობოდა ორგანიზაციის იდეალურ ტიპს, და შეარქვა **ბიუროკრატია** – ორგანიზაციის ტიპი, რომელიც ხასიათდება სამუშაოების დანაწილებით, მკაფიოდ განსაზღვრული იერარქიით, დეტალური წესებითა და რეგულაციებით, არაპერსონალური ურთიერთობებით (იხ. ჩანართი MH-4). ვებერი აცნობიერებდა, რომ მის მიერ აღწერილი „იდეალური ბიუროკრატია“ ბუნებაში არ არსებობდა. ამის მაგიერ, ის იყენებდა ამას, როგორც ბაზისს, რათა შეექმნა თეორია, თუ როგორ უნდა მუშაობდეს დიდი ორგანიზაცია. მისი თეორია გახდა ბევრი თანამედროვე დიდი ორგანიზაციის სტრუქტურული დიზაინი.

ბიუროკრატია, როგორც ამას აღწერდა ვებერი, იდეოლოგიით ჰგავს მეცნიერულ მენეჯმენტს. ორივე აქცენტირებულია რაციონალურობაზე, წინასწარგანჭვრეტასა და არაპერსონალურობაზე, ტექნიკურ კომპეტენციასა და ავტორიტარიზმზე. თუმცა ვებერის იდეები, ტეილორთან შედარებით, ნაკლებად პრაქტიკულია, ის ფაქტი, რომ მისი „იდეალური ტიპი“ კვლავ გამოიყენება ბევრი თანამედროვე ორგანიზაციის აღსაწერად, მიუთითებს მის მნიშვნელობაზე.

როგორ იყენებენ თანამედროვე მენეჯერები ზოგადადმინისტრაციულ თეორიებში. მაგალითად, მენეჯერების მუშაობის ფუნქციური შეხედულებები ფაიოლის მოსაზრებებია. გარდა ამისა, მისი 14 პრინციპი ასრულებს გარკვეული ჩარჩოს როლს, რომლიდანაც ხდება მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციების – მენეჯმენტის უფლებამოსილება, გადანყვეტილების ცენტრალიზებულად მიღება, მხოლოდ ერთ უფროსთან ანგარიშვალდებულება და ა.შ. – ფორმირება.

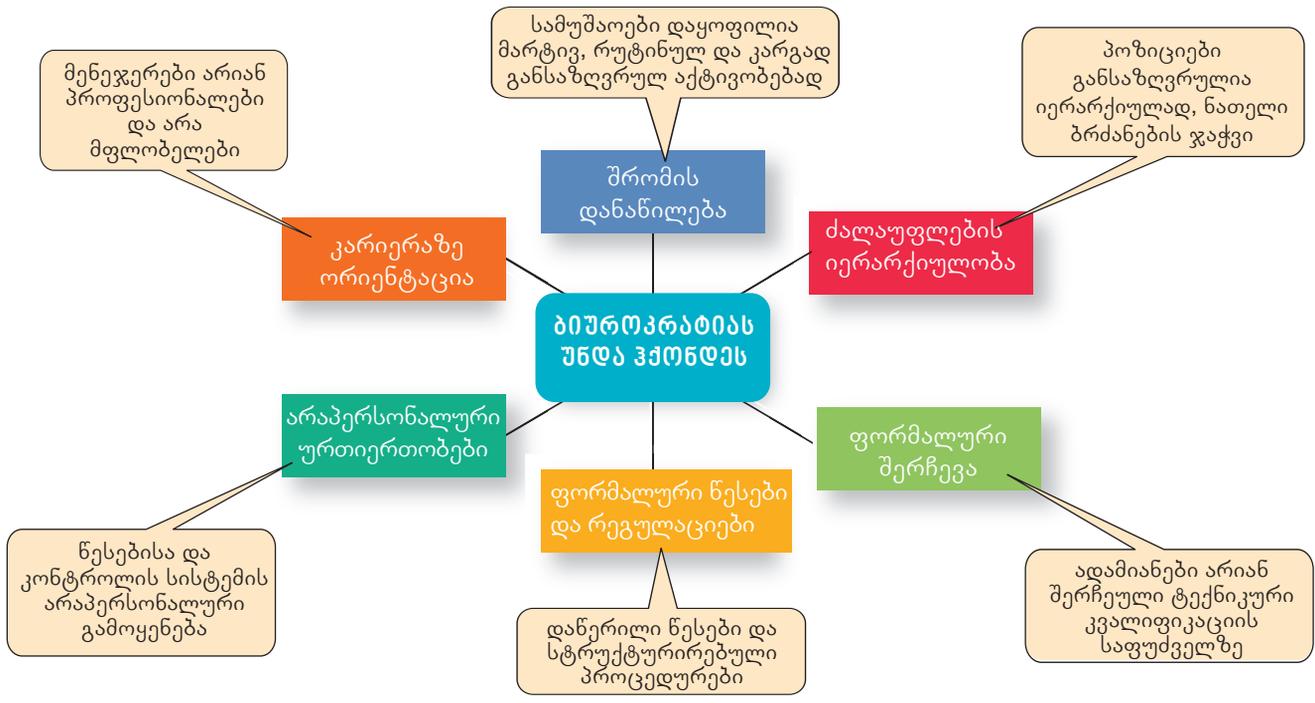
ჩანართი MH-3

ფაილოს მენეჯმენტის 14 პრინციპი

1. **შრომის დანაწილება.** სპეციალიზაცია ზრდის შედეგებს, ვინაიდან მომუშავეები უფრო ეფექტიანები ხდებიან.
2. **უფლებამოსილება.** მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ დავალების გაცემა, რადგან თანამდებობით მათ ამის უფლება აქვთ.
3. **დისციპლინა.** მომუშავეები უნდა დაემორჩილონ და პატივი სცენ ორგანიზაციის მართვის წესებს.
4. **ბრძანების ერთმართველი.** ყოველი მომუშავე იღებს დავალებას ერთი ხელმძღვანელისგან.
5. **ხელმძღვანელობის ერთიანობა.** ორგანიზაციას აქვს ერთი მოქმედების გეგმა, რომლითაც იმართებიან მენეჯერები და მომუშავეები.
6. **ინდივიდუალური ინტერესები ექვემდებარება საერთო ინტერესებს.** ერთი მომუშავის ან მომუშავეთა ჯგუფის ინტერესები არ შეიძლება იდგეს მთლიანად ორგანიზაციის ინტერესებზე მაღლა.
7. **კომპენსაცია.** მომუშავეები უნდა იღებდნენ სამართლიან ანაზღაურებას.
8. **ცენტრალიზაცია.** განისაზღვრება იმით, თუ რანაირ მონაწილეობას იღებენ თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღებაში.
9. **სკალარული ჯაჭვი.** უფლებამოსილების ჯაჭვი ზევიდან ქვევით.
10. **წესრიგი.** ადამიანები და მასალები უნდა იყოს საჭირო ადგილას საჭირო დროს.
11. **სამართლიანობა.** მენეჯერები უნდა იყვნენ სამართლიანები და კეთილმოსურნენი თანამშრომლების მიმართ.
12. **პერსონალის სტაბილურობა.** მენეჯმენტმა დროულად უნდა დაგეგმოს პერსონალის რაოდენობა და უზრუნველყოს ვაკანსიების დაკავება პოზიციის ცვლილებისას.
13. **ინიციატივიანობა.** თანამშრომლებს უნდა შეეძლოთ, შეიმუშაონ და განახორციელონ გეგმები, რომლებიც მოითხოვს დიდ ძალისხმევას.
14. **კორპორაციული სული.** გუნდური სულის ფორმირება ხელს უწყობს ჰარმონიისა და ერთიანობის ფორმირებას ორგანიზაციაში.

ჩანართი MH-4

ვებერის ბიუროკრატის მახასიათებლები



ვებერის ბიუროკრატია – ეს არის მცდელობა ორგანიზაციის იდეალური პროტოტიპის ფორმულირებასა. ვებერისეული ბევრი მახასიათებელი დღესაც მოქმედებს მსხვილ კომპანიებში, თუმცა მისი მოდელი უკვე აღარაა ისეთი პოპულარული, როგორც ის იყო მე-20 საუკუნეში. ბევრი მენეჯერი მიიჩნევს, რომ ბიუროკრატული სტრუქტურა მოიცავს ინდივიდუალური მომუშავის კრეატიულობას, ამცირებს ორგანიზაციის სწრაფად რეაგირების უნარს დინამიკურად ცვლად გარემოში. მიუხედავად ამისა, ისეთ მოქნილ ორგანიზაციებშიც კი, როგორიცაა Google, Samsung, General Electric, Cisco Systems, საჭიროა ბიუროკრატული მექანიზმები რესურსების ეფექტურად და ეფექტიანად გამოყენებისთვის.

3000 წ.წ.ალ-მდე - 1776 წ.
ადრეული მენეჯმენტი

1911 – 1947
კლასიკური მიდგომა

გვიანი 1700 – 1950
ქცევითი მიდგომა

1940 – 1950
რაოდენობრივი მიდგომები

1960 – დღემდე
თანამედროვე მიდგომები

ქცევითი მიდგომა

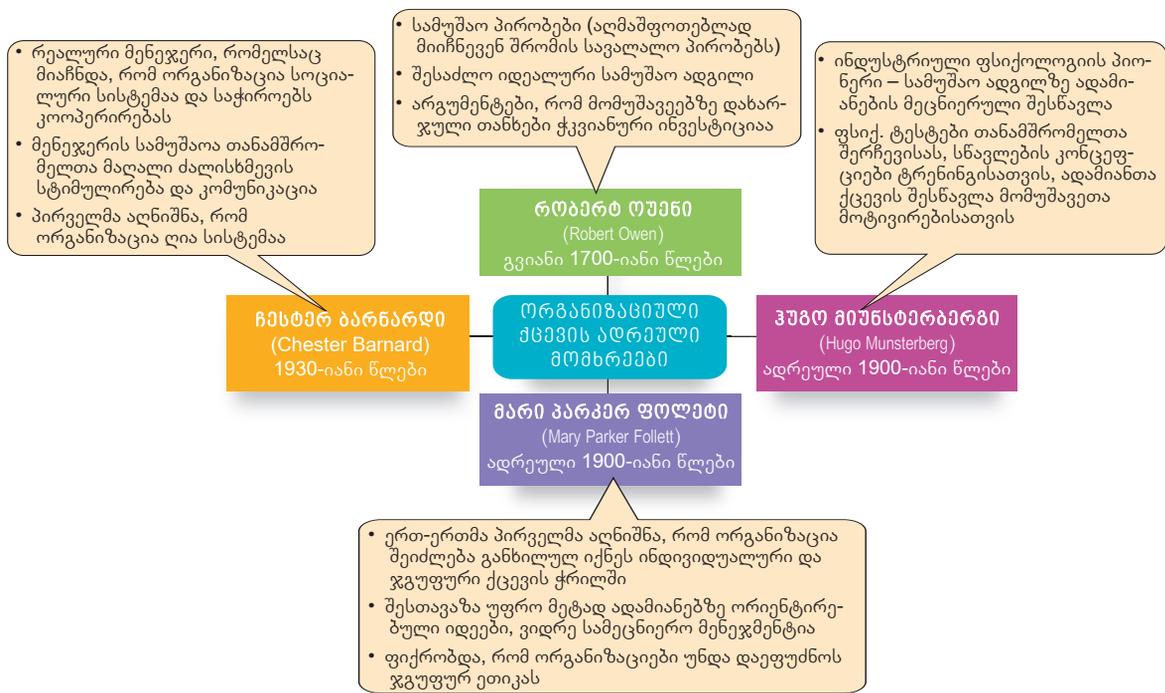
MH3 ისაუბრეთ ქცევითი მიდგომის განვითარებასა და გამოყენებაზე

როგორც ვიცით, მენეჯერები დასახული ამოცანების შესრულებას აღწევენ ადამიანებთან თანამშრომლობით, რაც ხსნის, თუ რატომ აირჩიეს მკვლევრებმა ეს ხედვა – რათა ფოკუსირდნენ ორგანიზაციის თანამშრომლებზე. ადამიანების სამუშაოზე ქცევის შესწავლის სფეროს ეწოდება **ორგანიზაციული ქცევა**. ქმედებების უმრავლესობა, რომელთაც დღეს მენეჯერები ახორცილებენ ადამიანების მართვისას, – მოტივირება, ხელმძღვანელობა, ნდობის შექმნა, გუნდთან მუშაობა, კონფლიქტების მენეჯმენტი – მოდის ორგანიზაციული ქცევის კვლევიდან.

ორგანიზაციული ქცევა
ადამიანების სამუშაოზე მოქმედების შესწავლა

ინდივიდთა გარკვეული რიცხვი მე-20 საუკუნის დასნაყისში აღნიშნავდა ადამიანების მნიშვნელობას ორგანიზაციის წარმატებაში. ოთხი პერსონა დგას განცალკევებულად, როგორც ორგანიზაციული ქცევის ადრეული მომხრეები: რობერტ ოუენი (Robert Owen), ჰუგო მუნსტერბერგი (Hugo Munsterberg), მარი პარკერ ფოლეთი (Mary Parker Follett) და ჩესტერ ბარნარდი (Chester Barnard). მათი წვლილი განსხვავებული და მნიშვნელოვანია, თუმცა ყველა მათგანი აღიარებდა, რომ ადამიანი ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივია და, ამდენად, უნდა იმართებოდეს შესაფერისად. მათმა იდეებმა საფუძველი დაუდო მენეჯმენტის ისეთ პრაქტიკას, როგორიცაა პერსონალის შერჩევის პროცედურები, მოტივაციის პროგრამები, გუნდური მუშაობა. ჩანართი MH-5 გთავაზობს თითოეული ინდივიდის ყველაზე მნიშვნელოვანი იდეების დემონსტრირებას.

ჩანართი MH-5
ორგანიზაციული ქცევის ადრეული მიმღებები



ექვგვარეშეა, რომ ორგანიზაციული ქცევის განვითარებაში ყველაზე დიდი წვლილი შეიტანა **ჰოტორნის (Hawthorne) კვლევებმა** - კვლევების სერია, რომელიც ჩატარდა Western Electric Company Works-ში, სისეროში, ილინოისი. ეს კვლევები, რომლებიც დაიწყო 1924 წელს, თავდაპირველად ჩაფიქრებული იყო კომპანიის სამრეწველო ინჟინრების მიერ, როგორც მეცნიერული მენეჯმენტის ექსპერიმენტები. მათ უნდოდათ შეესწავლათ განათების სხვადასხვა დონის გავლენა მომუშავეთა მწარმოებლურობაზე. როგორც ნებისმიერი სამეცნიერო ექსპერიმენტი, საკონტროლო და ექსპერიმენტული ჯგუფები ისე იყო შერჩეული, რომ საკონტროლო ჯგუფს უნდა ემუშავა ერთი უცვლელი განათების პირობებში, ხოლო ექსპერიმენტულ ჯგუფს კი – სხვადასხვა განათების პირობებში. რას ელოდებდნენ ექსპერიმენტის მომწყობი ინჟინრები? ისინი ლოგიკურად უშვებდნენ, რომ ინდივიდუალური შედეგი ექსპერიმენტულ ჯგუფში დამოკიდებული იქნებოდა განათების ინტენსივობაზე. მიუხედავად ამისა, მათ აღმოაჩინეს, რომ როდესაც ექსპერიმენტულ ჯგუფში განათების ინტენსივობა იზრდებოდა, პროდუქტიულობა იზრდებოდა ორივე ჯგუფში, ხოლო როდესაც განათების დონე ექსპერიმენტულ ჯგუფში მცირდებოდა, მწარმოებლურობა ისევ იზრდებოდა ორივე ჯგუფში. ფაქტობრივად, ექსპერიმენტულ ჯგუფში მწარმოებლურობა დაეცა მხოლოდ მაშინ, როცა განათების დონე დასწიეს მთავრის შუქამდე. რით უნდა აეხსნათ ეს მოულოდნელი შედეგები? ამ მოვლენით ინჟინრები გაკვირვებული იყვნენ და დაასკვნეს, რომ განათების დონეს არა აქვს პირდაპირი კავშირი ჯგუფის მწარმოებლურობასთან და რაღაც სხვა ფაქტორი ზემოქმედებდა შედეგებზე. მათ არ შეეძლოთ აეხსნათ, რა იყო ეს „სხვა რამ“. 1927 წელს Western Electric-ის ინჟინრებმა სთხოვეს ჰარვარდის პროფესორ ელტონ მეიოს (Elton Mayo) და მის თანაშემწეს, ჩართულიყვნენ კვლევაში. ასე დაიწყო ურთიერთობები, რომლებიც გაგრძელდა 1932 წლამდე და საფუძველი ჩაუყარა რამდენიმე ექსპერიმენტს სამუშაოების რედიზაინზე, ცვლილებებს სამუშაოს განრიგში და სამუშაო კვირის ხანგრძლივობაში, შესვენების პერიოდების შემოღებას, კოლექტიურის საპირისპიროდ, ინდივიდუალური ხელფასების გეგმების შემუშავებას.⁷ მაგალითად, ერთი ექსპერიმენტი იმისთვის ჩატარდა, რომ დაედგინა ჯგუფის ანაზღაურების სისტემის გავლენა ჯგუფის მწარმოებლურობაზე. შედეგებმა აჩვენა, რომ ანაზღაურების სისტემის გავლენა მუშაკის მწარმოებლურობაზე იყო ნაკლები, ვიდრე ჯგუფური ზეგავლენა, აღიარება და დაცულობა. მკვლევრებმა დაადგინეს, რომ ეს სოციალური ნორმები გადამწყვეტია ინდივიდის ქცევისათვის სამუშაო ადგილზე.

მკვლევრები შეთანხმდნენ, რომ ჰოტორნის კვლევებს ჰქონდა თამაშის წესის შემცვლელი გავლენა მენეჯმენტის მოსაზრებებზე იმის თაობაზე, თუ როგორია ადამიანების როლი ორგანიზაციაში. მეიომ დაადგინა, რომ ადამიანთა ქცევა და დამოკიდებულება ძალიან მყარად უკავშირდება ერთმანეთს, გუნდური ფაქტორები მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ინდივიდის ქცევაზე, ჯგუფის სტანდარტები განსაზღვრავს ინდივიდუალური მომუშავის შედეგებს და, რომ ფული უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მქონე ფაქტორია მწარმოებლურობაზე, ვიდრე ჯგუფის სტანდარტები, დამოკიდებულება და უსაფრთხოება. ამ დასკვნებმა სრულიად ახალი მიმართულება მისცა ადამიანთა ქცევის ფაქტორის შეფასებას ორგანიზაციის მენეჯმენტში.

თუმცა კრიტიკოსებმა შეტევა მიიტანეს კვლევის პროცედურებზე, მიღებული შედეგების ანალიზზე და დასკვნებზე. ისტორიული პერსპექტივიდან გამომდინარე, ნაკლები მნიშვნელობა აქვს, ჰოტორნის კვლევები რამდენად აკადემიურად სწორად იყო ჩატარებული ან რამდენად სწორი იყო მისი დასკვნები.⁸ მნიშვნელოვანია ის, რომ ამ კვლევებმა გამოიწვია ორგანიზაციებში ადამიანის ქცევისადმი ინტერესის სტიმულირება.

როგორ იყენებენ თანამედროვე მენეჯერები ქცევით მიდგომებს

ორგანიზაციული ქცევა ძალიან მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორია დღეს ორგანიზაციების მენეჯმენტი. ჩვენ დავინახავთ ორგანიზაციულ ქცევასთან მიდგომის გავლენას იმაზე, თუ როგორ ქმნიან მენეჯერები სამუშაოების დიზაინს, როგორ მუშაობენ ისინი თანამშრომელთა გუნდებთან, როგორი კომუნიკაცია აქვთ. ბევრი იმ მოსაზრებებიდან, რომლებიც გამოთქმული იყო ორგა-



წყარო: Hawthorne Museum

ჰოტორნის კვლევები

კვლევების სერია 1920-1930-იან წლებში, რომელმაც ახლებურად წარმოაჩინა ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევა

ნიზაციული ქცევის ადრეული მიმდევრების მიერ, და ჰოტორნის კვლევის შედეგები გახდა საფუძველი თანამედროვე მოტივაციის, ლიდერობის, ჯგუფური ქცევისა და განვითარების თეორიებისათვის.

3000 წ.წ.ალ-მდე - 1776 წ.

ადრეული მენეჯმენტი

1911 - 1947

კლასიკური მიდგომა

გვიანი 1700 - 1950

ქცევითი მიდგომა

1940 - 1950

რაოდენობრივი მიდგომები

1960 - დღემდე

თანამედროვე მიდგომები

MH4 ალნერეთ რაოდენობრივი მიდგომა

რაოდენობრივი მიდგომა

რაოდენობრივი ტექნიკის გამოყენება გადანყვეტილებების მიღების გასაუმჯობესებლად

რაოდენობრივი მიდგომა

ავიალაინერში მგზავრთა ჩასხდომა ყოველთვის პრობლემურია, ეს სერიოზული პრობლემაა ყველა ავიაკომპანიისათვის. ჩასხდომაზე დაკარგული დრო, ცხადია, ამცირებს ლაინერის ცაში აჭრისთვის საჭირო დროს. სივრცისა და დროის გეომეტრიულ კვლევაზე დაყრდნობით, ერთ-ერთმა ავიაკომპანიამ გამოიყენა „ამობრუნებული პირამიდის“ პროცესი, რამაც დაზოგა მინიმუმ 2 წუთი.⁹ ესაა რაოდენობრივი მიდგომის მაგალითი, როცა იყენებენ რაოდენობრივ ტექნიკას გადანყვეტილებების მიღების გასაუმჯობესებლად. ეს მიდგომა ასევე ცნობილია მართვის მეცნიერების სახელით.



წყარო: Bert Hardy/Hulton Archive/Getty Images

რაოდენობრივი მიდგომა ემყარება მეორე მსოფლიო ომის დროს სამხედრო ამოცანების გადასაწყვეტად მათემატიკური და სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებას. ომის დასრულების შემდეგ ამ ტექნიკიდან დიდი ნაწილი, რომელიც გამოიყენებოდა სამხედრო პრობლემებისათვის, გადავიდა ბიზნესსექტორში. მაგალითად, სამხედრო ოფიცრების ერთი ჯგუფი, მეტსახელით Whiz Kids, შეუერთდა 1940-იან წლებში Ford Motor Company-ს და გადანყვეტილებების მიღების გაუმჯობესებისათვის დაუყოვნებლივ დაიწყო სტატისტიკური მეთოდებისა და რაოდენობრივი მოდელების გამოყენება.



წყარო: Richard Drew/AP Wide World Photos

რას გულისხმობს რაოდენობრივი მიდგომა? – სტატისტიკის, ოპტიმიზაციის მოდელების, საინფორმაციო მოდელების, კომპიუტერული სიმულაციებისა და სხვა ტექნიკის ჩართვას მენეჯმენტის აქტივობებში. მაგალითისათვის, წრფივი პროგრამირება არის ტექნიკური საშუალება, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ რესურსების განაწილებისათვის. სამუშაოების დროში განაწილება ეფექტიანი იქნება კრიტიკული გადანყვეტის ანალიზით მიღებული შედეგებისას. შეკვეთების რაოდენობრივი მოდელი მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, მარაგები ოპტიმალურ დონეზე შეინარჩუნონ. თითოეული ეს მაგალითი წარმოადგენს მენეჯერული გადანყვეტილებების გაუმჯობესებაში რაოდენობრივი ტექნიკის გამოყენების დადასტურებას. რაოდენობრივი მიდგომების გამოყენების სხვა მნიშვნელოვანი არეალია ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები.

ხარისხის რეგულაცია მოედო ბიზნესსა და საზოგადოებრივ სექტორებს 1980-1990 წლებში.¹⁰ ამის შთაგონების წყარო იყო ხარისხის ექსპერტთა მცირე ჯგუფი, რომლის წევრთაგან ყველაზე ცნობილი – ვ. ედვარდს დემინგი (W. Edwards Deming) (სურათზე) და იოსებ მ. ჯურანი (Joseph M. Juran), 1950-იან წლებში იმ გარკვეულ იდეებსა და ტექნიკას უჭერდნენ მხარს, რომელთაც ჰყავდათ მცირე რაოდენობის მომხრეები ამერიკის შეერთებულ შტატებში, თუმცა მათ იდეებს ენთუზიაზმით მოეკიდნენ იაპონური ორგანიზაციები. როდესაც იაპონელმა მწარმოებლებმა დაიწყეს ამერიკელ კონკურენტებზე შეტევა პროდუქციის ხარისხით, დასავლელმა მენეჯერებმა უფრო სერიოზულად შეხედეს დემინგისა და ჯურანის იდეებს, რომლებიც თანამედროვე ხარისხის მენეჯმენტის პროგრამების საფუძველი გახდა.

ჩანართი MH-6

რა არის ხარისხის მენეჯმენტი?

1. მუდმივი ფოკუსირება მომხმარებელზე. მომხმარებელთა რიგებს მიეკუთვნებიან როგორც ორგანიზაციის გარეთ მყოფი ადამიანები, რომლებიც ყიდულობენ პროდუქციას და მომსახურებას, ასევე, შიდა მომხმარებლები, რომლებიც ურთიერთობენ და ემსახურებიან სხვებს ორგანიზაციაში.

2. **უნყვეტი გაუმჯობესება.** ხარისხის მენეჯმენტი – ესაა დამოკიდებულება, როდესაც არასოდეს ხართ კმაყოფილი. „ძალიან კარგი“ არაა საკმარისად კარგი. ხარისხი ყოველთვის შეიძლება გაუმჯობესდეს.
3. **ფოკუსირება პროცესზე.** ხარისხის მენეჯმენტი ფოკუსირებულია სამუშაო პროცესებზე, რათა პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი მუდმივად უმჯობესდებოდეს.
4. **ხარისხის გაუმჯობესება ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ეტაპზე/სფეროში.** ეს ეხება როგორც საბოლოო პროდუქტებს, ასევე იმას, თუ როგორ ახორციელებს ორგანიზაცია მათ მიწოდებას, როგორი სისწრაფით რეაგირებს საჩივრებზე, რამდენად თავაზიანად პასუხობს სატელეფონო ზარებს.
5. **დეტალური გაზომვა.** ორგანიზაციის ოპერაციებში ყველა კრიტიკული ცვლადის გასაზომად ხარისხის მენეჯმენტი იყენებს სტატისტიკურ ტექნიკას. პრობლემების იდენტიფიცირების, მათი მიზეზებისა და ამ მიზეზების აღმოფხვრის საშუალებების აღმოჩენის მიზნით, ეს ცვლადები უდარდება სტანდარტებს.
6. **მომუშავეთა განვითარება.** ხარისხის მენეჯმენტი იყენებს ადამიანებს განვითარების პროცესისათვის. აგრეთვე, ფართოდ გამოიყენება გუნდები, როგორც პრობლემების აღმოჩენის და გადაწყვეტის მამოძრავებელი ძალა.

ხარისხის საყოველთაო მენეჯმენტი ან TQM – ესაა მენეჯმენტის ფილოსოფია, რომელიც ეფუძნება მომხმარებელთა მოთხოვნების და მოლოდინის მუდმივი გაუმჯობესების პროცესს (იხ. ჩანართი MH-6). ცნება *მომხმარებელი* მოიცავს ყველას, ვისაც შეხება აქვს ორგანიზაციის პროდუქციასა და მომსახურებასთან მის შიგნით თუ გარეთ – მომუშავეებს და მომწოდებლებს, ასევე იმ ადამიანებს, ვინც ყიდულობს ორგანიზაციის პროდუქციას ან მომსახურებას. *მუდმივი განახლება* შეუძლებელია დეტალური გაზომვების გარეშე, რაც მოითხოვს სტატისტიკური ტექნიკის გამოყენებას, რომელიც ორგანიზაციის სამუშაო პროცესში ზომავს ყველა კრიტიკულ ცვლადს. პრობლემების აღმოჩენისა და კორექტირების მიზნით, გაზომვის შედეგები უდარდება სტანდარტებს.

როგორ იყენებენ თანამედროვე მენეჯერები რაოდენობრივ მიდგომას. არავის უყვარს გრძელი რიგები, განსაკუთრებით, ნიუ-იორკის მცხოვრებლებს. თუ ისინი ხედავენ გრძელ რიგს შესასვლელთან, მიდიან სხვა ადგილას. მიუხედავად ამისა, Whole Foods-ის სუპერმარკეტებში მანჰეტენზე მომხმარებლები აღმოაჩინენ განსხვავებულ რამეს – რაც უფრო გრძელია რიგი, მით უფრო მოკლეა მოცდის დრო. როდესაც მომხმარებელი მზადაა გადახდისათვის, ის გადადის ცალკეულ ხაზებზე, სადაც შეუძლია გადახდა. Whole Foods ცნობილია თავისი ორგანული პროდუქციით, რომელზედაც შეუძლია დაანესოს მაღალი ფასები, რაც მას აძლევს საშუალებას, მარკეტების ყველა გასავლელში განათავსოს სპეციალური თანამშრომლები გადახდების უზრუნველსაყოფად. ამდენად, მომხმარებელი აღმოაჩინს, რომ მოცდის დრო შემცირდა.¹¹ ხაზების გადაადგილების ხელოვნებას ენოდება რიგების მართვა და Whole Foods-ისათვის ეს პროცესი გადაიზარდა ძლიერ გაყიდვებში მანჰეტენის მაღაზიებში.

რაოდენობრივი მიდგომა პირდაპირ ზემოქმედებს მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებზე ისეთ სფეროებში, როგორცაა დაგეგმვა და კონტროლი. მაგალითისათვის, ბიუჯეტირების, დროითი განრიგების დადგენის, ხარისხის კონტროლის და ა.შ. დროს მენეჯერები, როგორც წესი, ეყრდნობიან რაოდენობრივ მიდგომას. სპეციალიზებულმა პროგრამულმა უზრუნველყოფამ გააუმჯობესა რაოდენობრივი მიდგომების გამოყენება მენეჯერებისათვის, თუმცა ზოგიერთი ისევ ზედმეტად მიიჩნევს ამ ტექნიკის გამოყენებას.

ხარისხის საყოველთაო მენეჯმენტი

მენეჯმენტის ფილოსოფია, რომელიც ეფუძნება მომხმარებელთა მოთხოვნების და მოლოდინის მუდმივ გაუმჯობესებას.

MH-5 ახსენით თანამედროვე მიდგომების სხვადასხვა თეორიები

თანამედროვე მიდგომები

როგორც დავინახეთ, ადრეული მიდგომების ძალიან ბევრ ელემენტს დღესაც აქვს გავლენა მენეჯერების მიერ განხორციელებულ მენეჯმენტზე. ადრინდელი მიდგომების უმეტესობაში ფოკუსირება ხდებოდა მენეჯერების პრობლემებზე ორგანიზაციის შიგნით. 1960 წლიდან მენეჯმენტის მკვლევრებმა დაიწყეს ყურადღების გადატანა იმაზე, თუ რა ხდებოდა ორგანიზაციის გარეთ, მის საზღვრებს მიღმა. ამ თანამედროვე მიდგომის შემადგენელი ნაწილებია სისტემები და გაუთვალისწინებელი ვითარება. სისტემების თეორია წარმოადგენს საბაზისო თეორიას ფიზიკურ მეცნიერებაში, მაგრამ არასოდეს გამოყენებულა ადამიანების მიერ განხორციელებულ ძალისხმევასთან. 1938 წელს ჩესტერ ბარნარდმა (Chester Barnard), სატელეფონო კომპანიის აღმასრულებელმა, პირველმა დაწერა თავის წიგნში *აღმასრულებლის ფუნქციები* – რომ ორგანიზაცია ფუნქციონირებს, როგორც კორპორაციული სისტემა. მიუხედავად ამისა, 1960-იან წლებამდე ეს ასე არ ხდებოდა, ანუ მანამდე, სანამ მენეჯმენტის მკვლევრებმა ყურადღება არ მიაქციეს სისტემების თეორიას და იმას, თუ რა კავშირშია იგი ორგანიზაციასთან.



წყარო: AFP/Photo Frederic J. Brown/Newscom

სისტემა ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული ერთობლიობაა, რომელიც ისეა აგებული, რომ ქმნის ერთიანობას. სისტემების ორი მონესრიგებული საბაზისო ტიპი არსებობს: დახურული და ღია. **დახურულ სისტემებზე** გარემო არ ახდენს ზეგავლენას და მათთან არ ურთიერთქმედებს. ამისგან განსხვავებით, **ღია სისტემებზე** ზეგავლენას ახდენს და მასთან ურთიერთქმედებაშია გარემო. დღეს, როცა ჩვენ აღვწერთ ორგანიზაციებს, ვგულისხმობთ ღია სისტემებს. ჩანართი MH-7 აჩვენებს ორგანიზაციის დიაგრამას ღია სისტემის ასპექტით. როგორც ხედავთ, ორგანიზაცია იღებს რესურსებს გარემოდან და ახდენს მათ ტრანსფორმირებას პროდუქციად, რომელიც შემდეგ ნაწილდება გარემოში. ორგანიზაცია „ღია“ და ურთიერთქმედებს გარემოსთან.

როგორ ზეგავლენას ახდენს სისტემური მიდგომა მენეჯმენტის ჩვენეულ გაგებაზე? მკვლევრები ხაზს უსვამენ, რომ ორგანიზაცია შედგება „ურთიერთდამოკიდებული ფაქტორებისგან – ინდივიდების, ჯგუფების, დამოკიდებულების, მოტივების, ფორმალური სტრუქტურის, მიზნების, სტატუსისა და ძალაუფლების ჩათვლით ¹². ეს ნიშნავს, რომ როდესაც მენეჯერები ახდენენ სამუშაო აქტივობების კოორდინირებას ორგანიზაციის სხვადასხვა ადგილებში, ისინი რწმუნდებიან, რომ ყველა ეს ნაწილი მუშაობს ერთობლივად, რათა მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები. მაგალითად, სისტემური მიდგომა აღიარებს, რომ, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად ეფექტურია სანარმოო დეპარტამენტი, მარკეტინგის დეპარტამენტმა უნდა ირეაგიროს მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილებაზე და იმუშაოს პროდუქტის განვითარების დეპარტამენტთან ისეთი პროდუქციის შესაქმნელად, რომელიც უნდათ მომხმარებლებს – წინააღმდეგ შემთხვევაში დაზარალებული ორგანიზაციის საერთო შედეგები.

დამატებით, სისტემური მიდგომა გულისხმობს, რომ გადანყვეტილებები და აქტივობები ორგანიზაციის ერთ არეალში გავლენას ახდენს სხვა არეებზე. მაგალითად, თუ შესყიდვების დეპარტამენტი ვერ შეიძინს საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის მასალებს, სანარმოო დეპარტამენტი ვერ შეასრულებს თავის საქმეს.

საბოლოოდ, სისტემური მიდგომა აღიარებს, რომ ორგანიზაციები არ არიან თვითკმარი. ისინი დამოკიდებული არიან გარემოზე, რათა მიიღონ საჭირო მასალები, და განაწილებს ობიექტებზე, რომ მოხდეს მათი პროდუქციის ათვისება. ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ იფუნქციონირებს დიდხანს, თუ ის არღვევს სამთავრობო რეგულაციებს, ურთიერთობას მომწოდებლებთან, ან სხვა გარემოებებს, რომლებზეც ის დამოკიდებულია.

რამდენად რელევანტურია სისტემური მიდგომა მენეჯმენტისათვის? პასუხია – საკმაოდ რელევანტური. განიხილეთ შემდეგი მაგალითი: Starbucks-ის რესტორნის ცვლის მენეჯერმა, იმ მომუშვეთა კოორდინირებისას, რომლებიც

სისტემა

ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული ნაწილების მონესრიგებული ერთობლიობა, რომელიც ისეა აგებული, რომ ქმნის ერთიანობას.

დახურული სისტემა

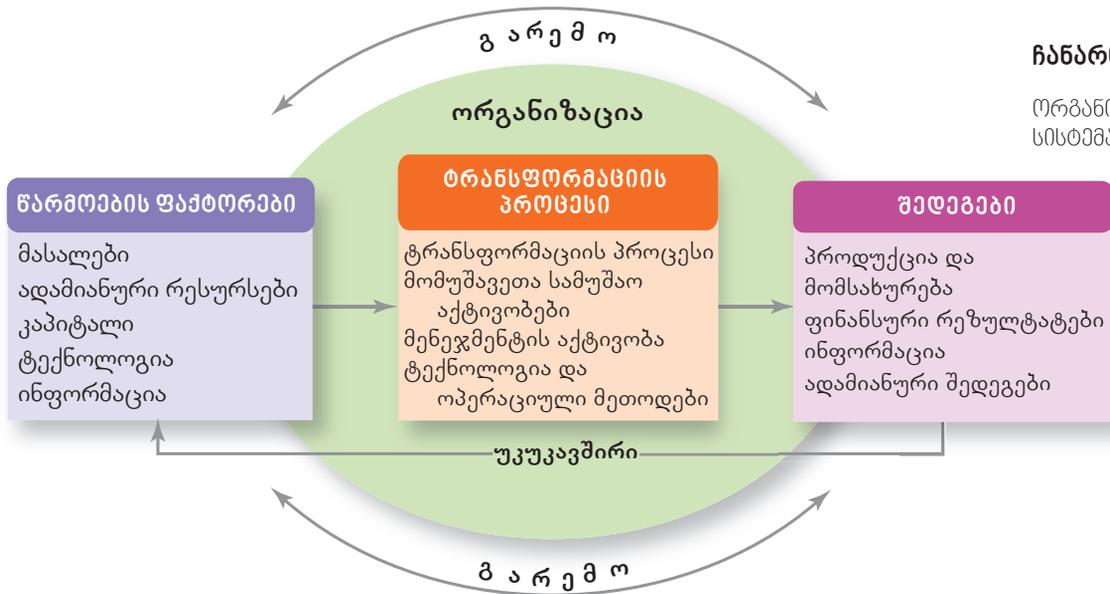
სისტემა, რომელზეც არ ზემოქმედებს და რომელთანაც არ ურთიერთქმედებს გარემო.

ღია სისტემა

სისტემა, რომელზეც ზემოქმედებს და რომელთანაც ურთიერთქმედებაშია გარემო.

ჩანართი MH-7

ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა



იღებენ შეკვეთებს დახლიდან, მძღოლებისათვის კი – ფანჯრიდან, უნდა უზრუნველყოს საჭირო მასალების შემოტანა და კვების პროდუქტების შევსება, რათა მათ მომხმარებლის ნებისმიერი მოთხოვნა დროულად დააკმაყოფილონ. ეს მენეჯერი „მართავს“ სისტემის ყველა „ნაწილს“ ისე, რომ რესტორანმა შეასრულოს გაყიდვების დღიური გეგმები.

ადრეული მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა ჩამოაყალიბეს მენეჯმენტის პრინციპები, რომლებიც, მათი აზრით, ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის გამოდგებოდა, ანუ ეს პრინციპები იყო უნივერსალური. მომდევნო კვლევებმა აჩვენა, რომ არსებობს გამოწვევები ამ პრინციპებიდან. მაგალითად, შრომის დანაწილება ფასეულია და ფართოდ გამოიყენება, მაგრამ სამუშაოები ზედმეტად სპეციალიზებული გახდა. ბიუროკრატია სასურველია ბევრ სიტუაციაში, მაგრამ სხვა გარემოებებში სხვა ტიპის სტრუქტურის დიზაინი უფრო ეფექტური აღმოჩნდა. მენეჯმენტი არ უნდა (არ შეიძლება) ეფუძნებოდეს მარტივ პრინციპებს, რომლებიც გამოიყენება ყველა სიტუაციაში. განსხვავებული და ცვლადი სიტუაციები მოითხოვენ მენეჯერებისაგან სხვადასხვა მიდგომებისა და ტექნიკის გამოყენებას. **გარემოებითი მიდგომა** (ხშირად ამას *სიტუაციურ მიდგომას* უწოდებენ) აჩვენებს, რომ ორგანიზაციები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან და განსხვავებული (გაუთვალსინინებელი) სიტუაციების წინაშე აღმოჩნდებიან ხოლმე, ამდენად, ცხადია, მათ ესაჭიროებათ მენეჯმენტის განსხვავებული ვარიანტები.



გარემოებითი მიდგომა

მენეჯმენტის მიდგომა, რომელიც აცხადებს, რომ ორგანიზაციები განსხვავდება ერთმანეთისაგან, ისინი დგებიან განსხვავებული (გაუთვალსინინებელი) სიტუაციების წინაშე და ამდენად მათ ესაჭიროებათ მენეჯმენტის განსხვავებული ვარიანტები.

კარგი გზა იმისათვის, რომ აღწერო გარემოებითი მიდგომა, არის – „თუ ასე მოხდა, მაშინ“. *თუ* ესაა ფორმა, რომელიც ეხება ჩემს სიტუაციას, *მაშინ* იგი საუკეთესო გზას წარმოადგენს აღნიშნული სიტუაციის მართვისათვის. ინტუიციურად ეს უღერს ლოგიკურად, რადგან ორგანიზაციები და ქვედანაყოფები ორგანიზაციის შიგნით ხშირად განსხვავდება – ზომით, მიზნებით, სამუშაო აქტივობებით და ა.შ. ერთობ გასაოცარი იქნება, რომ აღმოაჩინო უნივერსალური მენეჯმენტის წესები, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია ყველა ვითარებაში. მაგრამ, რასაკვირველია, ერთია, ვთქვათ, რომ მენეჯმენტი „დამოკიდებულია სიტუაციაზე“ და მეორეა, გაარკვიო, რა სიტუაციასთან გვაქვს საქმე. მენეჯმენტის მკვლევრები აგრძელებენ მუშაობას, რომ დაადგინონ ეს სიტუაციური ცვლადები. ჩანართი MH-8 აღწერს ოთხ პოპულარულ სიტუაციურ ცვლადს. რასაკვირველია, ეს ჩამონათვალი სრული არაა, – 100-ზე მეტი სხვადასხვა ცვლადი იქნა გამოვლენილი – მაგრამ ის გვიჩვენებს ყველაზე უფრო გავრცელებულ და გამოყენებად ცვლადებს, ასევე გვაძლევს მოსაზრებებს, თუ რას ვგულისხმობთ, როცა ვამბობთ – *სიტუაციური ცვლადი*. სიტუაციური მიდგომის მთავარი ღი-



წყარო: Newscom

რეზულტატი ისაა, რომ ის ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ არ არსებობს მარტივი ან უნივერსალური მენეჯმენტის წესები, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია.

რა პრობლემებს აწყდებიან მენეჯერები დღეს მართვის პროცესში? საინფორმაციო ერა დაიწყო 1837 წელს სამუელ მორზეს მიერ ტელეგრაფის გამოგონებით, ამის შემდგომი მკვეთრი ცვლილებები საინფორმაციო ტექნოლოგიებში განხორციელდა მე-20 საუკუნეში და გრძელდება ახლაც, რაც ახდენს პირდაპირ ზეგავლენას მენეჯერის სამუშაოზე. მენეჯერებს ახლა შეუძლიათ მართონ მომუშავეები, რომლებიც მუშაობენ სახლიდან ან იმყოფებიან სადღაც მსოფლიოში. ორგანიზაციის კომპიუტერული რესურსები არის დახურული და მდებარეობს ტემპერატურის კონტროლირებად ოთახებში, ასევე, მათზე წვდომა აქვთ მხოლოდ ექსპერტებს. ახლა ორგანიზაციებში, პრაქტიკულად, ყველა დაკავშირებულია – სადენით ან უსადენოდ – მოწყობილობებით, რომლებიც ძალიან მცირე ზომისაა. როგორც 1700-იან წლებში სამრეწველო რევოლუციამ იქონია გავლენა მენეჯმენტზე, ისევე, საინფორმაციო ერამ მოიტანა მკვეთრი ცვლილებები, რომლებიც კვლავ ზემოქმედებს ორგანიზაციების მენეჯმენტზე.

ჩანართი MH-8

პოპულარული სიტუაციური ცვლადები

ორგანიზაციის ზომა. როდესაც ზომა იზრდება, იზრდება კოორდინაციის პრობლემებიც. მაგალითად, ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც გამოყენებულია 50 000-თანამშრომლიანი ორგანიზაციისათვის, ნაკლებად ეფექტიანი იქნება 50-კაციანი ორგანიზაციისათვის.

ტექნოლოგიის რუტინულობა. მიზნების მისაღწევად ორგანიზაცია იყენებს ტექნოლოგიებს. რუტინული ტექნოლოგიები მოითხოვს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ლიდერობას და კონტროლის სისტემებს, რომლებიც განსხვავდება მომხმარებელზე მორგებული არარუტინული ტექნოლოგიების შემთხვევაში.

გარემოს გაურკვევლობა. გაურკვევლობის დონე, რომელიც გამომდინარეობს გარემოს ცვლილებებიდან, გავლენას ახდენს მენეჯმენტის პროცესზე. რაც მოქმედებს საუკეთესოდ სტაბილურ და განჭვრეტად გარემოში, შესაძლებელია, საერთოდ არ გამოგვადგეს სწრაფად ცვალებად და განუჭვრეტელ გარემოში.

ინდივიდუალური განსხვავებები. ინდივიდები განსხვავდებიან კარიერული ზრდის სურვილით, ავტონომიურობით, გაურკვევლობისადმი ტოლერანტულობით, მოლოდინებით. ეს და სხვა პიროვნული განსხვავებები ძალიან მნიშვნელოვანია, როდესაც მენეჯერები არჩევენ მოტივაციის მეთოდებს, ლიდერობის სტილს და ადგენენ სამუშაოს დიზაინს.

მზადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შექამება სწავლის შედეგების მიხედვით

MH.1 სწავლის შედეგი

აღწერით ადრეული მენეჯმენტის მაგალითები

ისტორიის შესწავლა მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ის გვეხმარება, აღმოვაჩინოთ დღევანდელი მენეჯმენტის ფესვები და გავიაზროთ, რა მუშაობს და რა – არა. ჩვენ შეგვიძლია ვნახოთ ადრეული მენეჯმენტის მაგალითები ეგვიპტური პირამიდების მშენებლობისა და ვენეციის მაგალითზე. ადამ სმითის ნიგნის „ხალხთა სიმდიდრის“ გამოქვეყნება მნიშვნელოვანი მოვლენა იყო, ამ ნიგნში ავტორი ასახულებდა შრომის დანაწილების უპირატესობებს. მეორე მნიშვნელოვანი მოვლენა იყო სამრეწველო რევოლუცია, რამაც მსხვილ საწარმოებში პროდუქციის შექმნა ეკონომიკურად უფრო მომგებიანი გახადა, ვიდრე წარმოება სახლში. მენეჯერებს ამ მსხვილი საწარმოების მართვისათვის სჭირდებოდათ მენეჯმენტის თეორიები.

MH.2 სწავლის შედეგი

ახსენით კლასიკური მიდგომის სხვადასხვა თეორიები

ფრედერიკ ვ. ტეილორმა, რომელიც ცნობილია, როგორც მეცნიერული მენეჯმენტის „მამა“, შეისწავლა ხელით შრომა მეცნიერული პრინციპების საფუძველზე, – ეს ნაშრომი აღიარებულია, როგორც პროდუქციის წარმოების ეფექტიანობის ზრდის სახელმძღვანელო სამუშაოს შესრულების ერთი საუკეთესო გზის აღმოსაჩენად. გილბრეტებმა უშუალო წვლილი შეიტანეს მეცნიერული პრინციპების განვითარებაში, როდესაც შეისწავლეს ხელისა და სხეულის ეფექტიანი მოძრაობები და შექმნეს შესაბამისი იარაღები და მონაცემები სამუშაოების შესრულების ოპტიმიზაციისათვის. ფაიოლს სჯეროდა, რომ მენეჯმენტის ფუნქციები საყოველთაო ნებისმიერი ბიზნესისათვის, თუმცა ეს ფუნქციები განსხვავდება სხვა ბიზნესფუნქციებისაგან. მან შექმნა მენეჯმენტის 14 პრინციპი, რომელთაგანაც ბევრი თანამედროვე მენეჯმენტის კონცეფცია განვითარდა. ვებერმა აღწერა ორგანიზაციის იდეალური ტიპი, რომელსაც უწოდა ბიუროკრატია – მახასიათებლები, რომლებიც გააჩნია დღევანდელ დიდი ზომის ორგანიზაციებს. დღევანდელი მენეჯერები საბაზისო სამუშაოების შესრულების ანალიზისას იყენებენ მეცნიერული მენეჯმენტის ამ მოსაზრებებს, ასევე – დროისა და მოძრაობების შესწავლას, რათა შეამცირონ უსარგებლო მოძრაობების რიცხვი, დაიქირაონ საუკეთესო მომუშავეები და შეადგინონ ანაზღაურების სისტემები, რომლებიც ეყრდნობა სამუშაოს შედეგებს; ზოგად-ადმინისტრაციულ თეორიებს კი იყენებენ მაშინ, როდესაც ასრულებენ მენეჯმენტის ფუნქციებს და ადგენენ ორგანიზაციის სტრუქტურას იმ მიზნით, რომ მოხდეს რესურსების ეფექტურად და ეფექტიანად გამოყენება.

MH.3 სწავლის შედეგი

იმსჯელეთ ქცევითი თეორიის საკითხებსა და განვითარებაზე

ამ მიდგომის ადრეული მომხრეები (რობერტ ოუენი, ჰუგო მუნსტერბერგი, მარი პარკერი ფოლეთი და ჩესტერ ბარნარდი) გვთავაზობდნენ სხვადასხვა იდეებს, მაგრამ ყველას სჯეროდა, რომ ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივს და მათი მართვა უნდა განხორციელდეს შესაბამისად. ჰოტორნის კვლევებმა მკვეთრი გავლენა მოახდინა მენეჯმენტის წარმოდგენებზე ადამიანების როლის შესახებ ორგანიზაციაში, რაც მენეჯმენტში აქცენტების ადამიანების ქცევის ფაქტორზე გადატანაში გამოიხატა. ქცევითი მიდგომა, დღესაც ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციების მართვაში. მოტივაციის, ლიდერობის, ჯგუფური ქცევის და განვითარების თეორიები, ასევე, სხვა ქცევითი საკითხები, განვითარდა ორგანიზაციული ქცევის ადრეული მიდგომებიდან და ეყრდნობა ჰოტორნის კვლევების შედეგებს.

MH.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ რაოდენობრივი მიდგომა

რაოდენობრივი მიდგომა გულისხმობს სტატისტიკური, ოპტიმიზაციის მოდელეების, საინფორმაციო მოდელეებისა და კომპიუტერული სიმულაციის გამოყენებას მენეჯმენტის აქტივობებისათვის. დღევანდელი მენეჯერები რაოდენობრივ მიდგომას განსაკუთრებით მაშინ იყენებენ, როდესაც იღებენ გადაწყვეტილებებს, გეგმავენ და აკონტროლებენ ისეთ სამუშაო აქტივობებს, როგორცაა რესურსების განაწილება, ხარისხის გაუმჯობესება, სამუშაოების დროითი განრიგების შედგენა ან მარაგების ოპტიმალური დონის დადგენა. ხარისხის საყოველთაო მენეჯმენტი – მენეჯმენტის ფილოსოფია, რომელიც ეფუძნება მომხმარებლების მოთხოვნებისა და მოლოდინის მუდმივ გაუმჯობესებასა და დაკმაყოფილებას – ამ მიზნების მიღწევაში ასევე იყენებს რაოდენობრივ მეთოდებს.

MH.5 სწავლის შედეგი

განმარტეთ მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომების რამდენიმე თეორია

სისტემური მიდგომის საშუალებით ორგანიზაცია იღებს რესურსებს გარემოდან და გარდაქმნის ამ რესურსებს საბოლოო შედეგებად, რომლებიც ნაწილდება ასევე გარემოში. ეს მიდგომა აყალიბებს გარკვეულ ჩარჩოს, რომელიც ეხმარება მენეჯერებს გაიგონ, თუ როგორ მუშაობენ ერთად ურთიერთდამოკიდებული ქვედანაყოფები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად და უკეთ გააცნობიერონ, რომ გადაწყვეტილებები და მოქმედებები ორგანიზაციის ერთ არეალში გავლენას ახდენს სხვა არეალებზეც. ამგვარად, მენეჯერებმა უნდა გაითავისონ, რომ ორგანიზაციები არ არიან დამოუკიდებელი, პირიქით, ისინი დამოკიდებული არიან საწყის მასალებზე და საკუთარი საწარმოო შედეგების ათვისებაზე.

სიტუაციური მიდგომა ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან, ვითარებებსაც სხვადასხვაგვარად აწყდებიან და, ამდენად, საჭიროებენ მენეჯმენტის განსხვავებულ გზებს. ეს გვეხმარება იმის გაგებაში, რომ არ არსებობს უნივერსალური წესები, რომლებიც უნდა გამოიყენონ მენეჯერებმა; ამის ნაცვლად, უნდა შეაფასონ ვითარება და განსაზღვრონ – თუ ესაა რეალური სიტუაცია, მაშინ ესაა საუკეთესო გზა მენეჯმენტისათვის.

სადისკუსიო საკითხები ★

1. ახსენით, რატომაა მნიშვნელოვანი მენეჯმენტის ისტორიის შესწავლა.
2. მენეჯმენტის პრაქტიკის გამოყენების რომელი ადრეული მაგალითები შეიძლება აღწეროთ?
3. აღწერეთ ის პრინციპები, რომელიც შეიმუშავა კლასიკურმა თეორიამ.
4. ორგანიზაციული ქცევის ადრეულმა მომხრეებმა რა გავლენა იქონიეს მენეჯმენტის ჩვენეულ გაგებაზე?
5. რატომ იყო ჰოტორნის კვლევები ასეთი მნიშვნელოვანი მენეჯმენტის ისტორიისათვის?
6. რა ტიპის სამუშაო ადგილი შექმნა ჰენრი ფაიოლმა? რას გვეტყვით მარი პარკერ ფოლეთზე? რა შექმნა ფრედერიკ ვ. ტელიორმა?
7. როგორ შეუნყო ხელი რაოდენობრივმა მიდგომამ მენეჯმენტის განვითარებას.
8. აღწერეთ ხარისხის საყოველთაო მენეჯმენტი.
9. როგორ გააუმჯობესა მენეჯერების მიერ სამუშაოს შესრულება სისტემურმა და სიტუაციურმა მიდგომებმა?
10. რა გავლენას ახდენს სოციალური ტენდენციები მენეჯმენტზე? რა არის მენეჯმენტის შესწავლის შედეგები კონკრეტული პირისათვის?

მზადება ჩემი კარიერისთვის
ჩემი ჯერია, ვიყო მენეჯერი

- აირჩიე მენეჯმენტისგან განსხვავებული ორი კურსი, რომელსაც სწავლობდი ან ამჟამად სწავლობ. აღწერე სამი იდეა და კონცეფცია ამ სასწავლო სფეროებიდან, რაც შეიძლება დაგეხმაროს, გახდე უკეთესი მენეჯერი.
- ნებისმიერი პოპულარული ბიზნესჟურნალიდან ნაიკითხე მინიმუმ ერთი სტატია კვირაში, ოთხი კვირის განმავლობაში. აღწერე, ამ ოთხიდან როგორ შეეხებოდა თითოეული (ან ყველა ერთად) მენეჯმენტის მიდგომებს.

- აირჩიე ორგანიზაცია, რომელსაც კარგად იცნობ და აღწერე სამუშაოების დანაწილება. არის თუ არა ეს ეფექტური და ეფექტიანი? როგორ შეიძლება ეს გაუმჯობესდეს?
- შეუძლია მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპებს დაგეხმაროს, გახდეს უფრო ეფექტიანი? აირჩიე ერთი რომელიმე საქმიანობა, რომელსაც აკეთებ რეგულარულად (რეცხვა, სადილის შეკვეთა, შოპინგი, გამოცდებისათვის მომზადება და ა.შ.). წერილობით გაანალიზეთ თითოეული ნაბიჯი, რომელსაც დგამთ ამ ამოცანების შესასრულებლად. ნახეთ, შესაძლებელია თუ არა გარკვეული საქმიანობის კომბინირება ან გაუქმება. იპოვეთ „ერთი საუკეთესო გზა“ თითოეული აქტივობისათვის. სამომავლოდ შეეცადეთ, იმუშაოთ ამ მეცნიერული მიდგომის მიხედვით. შეაფასეთ, გახდით თუ არა უფრო ეფექტიანი (ასევე გახსოვდეთ, რომ გარკვეული ქცევების (დამოკიდებულების) შეცვლა არაა მარტივი).
- როგორ არსებობენ ბიზნესორგანიზაციები 100 წელზე მეტ ხანს, უამრავი ისტორიული მოვლენის ფონზე, რაც დღესაც გრძელდება? აირჩიეთ ერთ-ერთი ასეთი კომპანია და გამოიკვლიეთ ისტორია: Coca-Cola, Procter & Gamble, Avon, General Electric. როგორ შეიცვალა ეს ორგანიზაციები წლების განმავლობაში? ამ კომპანიაზე თქვენი კვლევიდან რა შეისწავლეთ ისეთი, რაც დაგეხმარებათ, გახდეთ უფრო ეფექტიანი მენეჯერი?
- იპოვეთ მიმდინარე პერიოდში ხუთი ყველაზე კარგად გაყიდვადი მენეჯმენტის წიგნი. ნაიკითხეთ წიგნების ანოტაცია ან მათი შეჯამება (ან სულაც, წიგნი!). აღწერეთ მოკლე პარაგრაფებში რას წარმოადგენს თითოეული წიგნი; დაწერეთ, მენეჯმენტის ისტორიის რომელ მიდგომას შეესაბამება თითოეული წიგნი და, ასევე, როგორ შეესაბამება მენეჯმენტის ისტორიის მიდგომები ამ წიგნებს.
- აირჩიეთ ამ საუკუნის რომელიმე ისტორიული მოვლენა და შეისწავლეთ. დაწერეთ, რა ზეგავლენა ჰქონდა (ან აქვს) ამ მოვლენას თანამედროვე მენეჯმენტზე.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007); Malcolm Gladwell, *Blink* (Little, Brown and Company, 2005); James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Harper Business, 2001); Matthew J. Kiernan, *The Eleven Commandments of 21st Century Management* (Prentice Hall, 1996); and James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Harper Business, 1994).
- აღიარე, რომ შენ ბევრ საქმეს აკეთებ. თუ არადა – იცნობ ადამიანებს, რომლებიც ამას აკეთებენ. ბევრი საქმის კეთება სამუშაო ადგილზე გავრცელებული პრაქტიკაა. ხომ არ უშლის ეს ხელს მომუშავეებს, იყვნენ უფრო ეფექტურები და ეფექტიანები? წარმოიდგინე, რომ შენ ხარ საკრედიტო დეპარტამენტის მენეჯერი. აღწერე, როგორ შეისწავლი ამ საკითხებს თითოეული მიდგომის ან თეორიის გამოყენებით: მეცნიერული მენეჯმენტი, ზოგადი ადმინისტრაციული თეორია, რაოდენობრივი მიდგომა, ქცევითი მიდგომა, სისტემური თეორია და სიტუაციური თეორია.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად კარგად ვრეაგირებ ცვლად გარემოში? რამდენად შემოქმედით კარგად ვიმოქმედო გაურკვეველ ვითარებაში? რას ვაფასებ? ტესტის შედეგების საფუძველზე დაადგინე შენი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებ ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გაძლიერებისა და სისუსტეების დასაძლევად?

მენეჯმენტის კონტექსტის გაგება: შიშველები და გამოწვევები

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

*იფიქრეთ სამუშაოზე, რომელიც გქონიათ. დაეუშვათ, წარმოუდგენელ კრიზისში აღ-
მოჩნდით სამუშაოზე ყოფნისას. როგორი იქნებოდა თქვენი და თქვენი თანამშრომ-
ლების რეაქცია? მალიკა ჯაგადს (Mallika Jagad) – ქალაქ მუმბაის Taj Mahal Palace-ის
ბანკეტების 24 წლის მენეჯერს – ჰქონდა ერთი საშინელი სამუშაო ღამე. 2008 წლის
26 ნოემბერი არის თარიღი, რომელსაც ის დიდხანს ვერ დაივიწყებს.¹ ჯაგადი მარ-
თავდა წვეულებას მნიშვნელოვან მომხმარებელთა ჯგუფისთვის Unilever-იდან,
სტუმრებს შორის იყვნენ უმაღლესი აღმასრულებლები, კომპანიის დირექტორები*

*და მათი მეუღლეები. მთავარი კერძის მირთმევისას
მოხდა წარმოუდგენელი რამ – გაისმა გასროლის
ხმა, რომელზეც თავიდან იფიქრეს, რომ იყო ფოი-
ერვერკის ხმა მეზობელი ქორნილიდან, სინამდვი-
ლეში კი აღმოჩნდა, რომ ეს იყო ტერორისტების
შტურმი სასტუმროზე. სასტუმროს პერსონალ-
მა სწრაფად გააცნობიერა, რომ მოხდა რაღაც
ძალიან ცუდი. ჯაგადმა კარი ჩაკეტა და შუქი
ჩააქრო, შემდეგ ყველას სთხოვა, ჩუმად და-
მალილიყვნენ მაგიდების ქვეშ და არ გამო-
ეყენებინათ მობილური ტელეფონები. მან
აგრეთვე სთხოვა სტუმრებს, მეუღლეები
ყოფილიყვნენ ცალ-ცალკე, რათა ოჯახი-
დან ორი წევრის დაღუპვის რისკი შემცი-
რებულყო. მთელი ღამის განმავლობაში
ჯგუფი მაგიდების ქვეშ იყო გართხმული
და უსმენდა ძალადობას, რომელსაც ად-
გილი ჰქონდა სასტუმროში, მეორე სარ-
თულზე, საბანკეტო დარბაზის კარს მიღ-
მა. როგორც შეძრწუნებული სტუმრები
მოგვიანებით ამბობდნენ, Taj Mahal Palace-
ის თანამშრომლები იყვნენ მშვიდად და
აგრძელებდნენ მათზე ზრუნვას, სთავა-
ზობდნენ წყალს და ეკითხებოდნენ, რი-
თი შეიძლებოდა დახმარებოდნენ.*

*დილიდან დაიწყო სხვა კრიზისი, რადგან
ცეცხლი მოედო ოთახის გარეთ ჰოლს.
სტუმრების ჯგუფს მოუწია ფანჯრიდან
გადაძრომა პერსონალთან ერთად, რომ-
ლებიც პირველ რიგში სტუმრების ევა-
კუაციას ახდენდნენ. მეხანძრეთა ეკი-*



წყარო: India Today Group/Getty Images

პაჟმა შენიშნა ისინი და სწრაფად დაეხმარა ხაფანგში მომწყვდეულ ხალხს მსხვერპლის გარეშე გამოსვლაში. როგორც ჯაგადმა (Jagad) მოგვიანებით თქვა:

„ეს იყო ჩემი მოვალეობა... შესაძლოა, მე ვიყავი ყველაზე ახალგაზრდა იმ ოთახში, მაგრამ მე ვაკეთებდი ჩემს საქმეს“.



წყარო: Taj Mahal Palace and Tower Hotel/AFP/Getty Images/Newscom

სასტუმროს მაღალი კლასის რესტორანში სასტუმროს ოპერატორმა გააფრთხლა პერსონალი, რომ ტერორისტებს შენობა ჰქონდათ დაკავებული. ტომას ვარგესმა (Tomas Varghese), 48 წლის მთავარმა ოფიციალტმა, უთხრა სტუმრებს, დაუყოვნებლივ შემძვრალიყვნენ მაგიდების ქვეშ და უბრძანა პერსონალს, აღემართათ ცოცხალი ბარიერი მათ ირგვლივ. ოთხი ამაღელვებელი საათის შემდეგ დაცვამ დაურეკა ვარგესს და ჰკითხა, შეძლებდა თუ არა სტუმრების გამოყვანას სასტუმროდან. რესტორნის ახლოს მდებარე სპირალური კიბის გამოყენებით, ჯერ მოხდა

სტუმრების ევაკუაცია, შემდეგ კი – პერსონალის. 30-წლიანი სტაჟის მქონე Taj Mahal Palace-ის თანამშრომელმა ვარგესმა დაიწინა, რომ ყველაზე ბოლოს დატოვებდა სასტუმროს, თუმცა, ის ვერ გამოვიდა, რადგან ტერორისტებმა მაშინ ესროლეს, როცა ბოლო კიბეს ჩამოსცდა. ამ ფაქტის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებისას სასტუმროს გენერალური დირექტორი კერამბირ სინ კენგი (Karambir Singh Kang) (იხილეთ ფოტო), რომელიც ესწრებოდა კონფერენციას Taj-ის სხვა დანესებულებაში, სასწრაფოდ გაიქცა სასტუმროს კენ და, ქა-

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 2.1. შეადაროთ მენეჯერთა ქმედებები ყოვლისშემძლე და სიმბოლური ხედვების მიხედვით
- 2.2. აღწეროთ მენეჯერის შეზღუდვები და გამონევეები თანამედროვე გარე გარემოში
- 2.3. იმსჯელოთ ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლებსა და მნიშვნელობაზე
- 2.4. აღწეროთ ორგანიზაციული კულტურის მიმდინარე საკითხები

ოსურ სიტუაციაში, მაშინვე შეუდგა სტუმრების ევაკუაციის პროცესის ზედამხედველობას – კოორდინირებას უწევდა მაშველების ძალისხმევას. კენგის მეუღლე დაორი, მცირეწლოვან შვილთან ერთად, მეექვსე სართულზე იყო – ოთახში, რომელიც კენგს უსაფრთხო ეგონა. მაგრამ შუალამეს მეექვსე სართულზე ისეთი ცეცხლი გაჩნდა, რომ ვინმეს გადარჩენის იმედი არ იყო. კენგი განაგრძობდა სამაშველო ღონისძიებების ხელმძღვანელობას, მომდევნო დღეს მან დაურეკა თავის მშობლებს და უთხრა, რომ ტერორისტებმა მოკლეს მისი მეუღლე და შვილები. მამამ, გადამდგარმა გენერალმა, უთხრა: „შვილო, შეასრულე შენი მოვალეობა, არ დატოვო შენი ადგილი,“ კენგმა უპასუხა: „რომც ჩამოინგრეს (სასტუმრო), მე ვიქნები ბოლო, ვინც დატოვებს მას“. თავდასხმიდან ერთი დღის შემდეგ სასტუმროს სტუმრები აქედნენ პერსონალის „თავდადებას, მათ სურვილს, დაეცვათ სტუმრები, მიუხედავად პირადი საფრთხისა, მათ სხარტ აზროვნებას“.

როგორ მიიღო ორგანიზაციამ ასეთი მტკიცე დამოკიდებულება და ქცევები პერსონალის მხრიდან?

ეს არის ორგანიზაცია, რომელიც გვიჩვენებს, რამდენად მნიშვნელოვანია კულტურა, და ჰყავს პერსონალი, რომელიც მთლიანად უძღვნის თავს ამ კულტურას! Taj Mahal Palace-ის მომხმარებელზე უკიდურესად კონცენტრირებული კულტურა მყლავნდება თანამშრომელთა მაღალი დონის პროფესიონალიზმსა და მზადყოფნაში, გააკეთონ შესაძლებლობის მაქსიმუმი, რათა ასიამოვნონ მომხმარებელს. არ არის გასაკვირი, რომ ეს სასტუმრო ერთ-ერთი ყველაზე დახვეწილი და ცნობილია მომსახურების უმაღლესი დონითა და ხარისხით. მიუხედავად ამ კატასტროფული თავდასხმისა 2008-ში, Taj მაინც ისევ სასურველი ადგილია განსაკუთრებული მოგზაურებისთვის. მისი ერთგული პერსონალი და ორგანიზაციული კულტურა, მათ მიერ მხარდაჭერილი, უდავოდ, ასრულებს მთავარ როლს ამ მიღწევებში.

ამ თავში ჩვენ ვაპირებთ დავაკვირდეთ კულტურას და მენეჯმენტის კონტექსტის სხვა მნიშვნელოვან ასპექტებს; განვიხილავთ გარე გარემოს გამოწვევებს და ვიმსჯელებთ ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლებზე, მაგრამ ვიდრე აღნიშნულ საკითხებამდე მივალთ, თავდაპირველად ყურადღება უნდა გავამახვილოთ 2 პერსპექტივაზე – სინამდვილეში, რა ზომის გავლენა აქვთ მენეჯერებს ორგანიზაციის წარმატებასა თუ კრახზე.

21. შეადარეთ მენეჯერთა ქმედებები ყოვლისშემძლე და სიმბოლური ხედვების მიხედვით

ხედვა ყოვლისშემძლე მენეჯმენტზე

მენეჯერები არიან პირდაპირი პასუხისმგებლები ორგანიზაციის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე.

ხედვა სიმბოლურ მენეჯმენტზე

ორგანიზაციათა უმრავლესობაში წარმატება და წარუმატებლობა დამოკიდებულია მენეჯერის კონტროლს მიღმა არსებულ გარე ძალებზე.

მენეჯერი: ყოვლისშემძლე თუ სიმბოლური?

აქციების ფასების უეცარმა ვარდნამ და Wall Street-ის ანალიტიკოსთა მხრიდან PepsiCo-ს ბრენდის მუდმივმა კრიტიკამ კომპანიის უმაღლესი რანგის მენეჯერების პოზიციები შეარყია. შედეგად, კომპანიის – PepsiCo Americas Beverages – ორი უმაღლესი რანგის მენეჯერი დაზარალდა – ერთი გადაიყვანეს ნაკლებად საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე, ხოლო მეორე „გადადგა“.² მსგავსი გადაადგილებები არც ისე იშვიათია კორპორაციულ სამყაროში, მაგრამ რატომ?

რას აკეთებს განსაკუთრებულს მენეჯერი ორგანიზაციის საქმიანობაში? მენეჯმენტის თეორიის და, ზოგადად, საზოგადოების დომინანტური ხედვით, მენეჯერი არის პირდაპირი პასუხისმგებელი ორგანიზაციის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე. ჩვენ ამ ხედვას ვუნოდებთ **ხედვას ყოვლისშემძლე მენეჯმენტზე**. ამის საპირისპიროდ, სხვებს მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციული წარმატება თუ წარუმატებლობა, უმეტესად, მენეჯერების კონტროლს მიღმა არსებულ ძალებს უკავშირდება. ამას, უმეტესად, უწოდებენ **ხედვას სიმბოლურ მენეჯმენტზე**. იმის გასარკვევად, თუ რა დამსახურება ან ბრალი შეიძლება ჰქონდეთ მენეჯერებს ორგანიზაციის შედეგებში, მოდით, განვიხილოთ თითოეული ეს ხედვა.

ხედვა ყოვლისშემძლე მენეჯერზე

პირველ თავში ხაზგასმულია, რამდენად მნიშვნელოვანია მენეჯერი ორგანიზაციისთვის. მიჩნეულია, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებში განსხვავება დამოკიდებულია მისი მენეჯერების გადანყვეტილებებსა და ქმედებებზე. კარგი მენეჯერები წინასწარ ხედავენ ცვლილებების აუცილებლობას, იყენებენ

შესაძლებლობებს, ასწორებენ ცუდად შესრულებულ საქმეებს და ხელმძღვანელობენ თავიანთ ორგანიზაციებს. როცა მოგება იმატებს, მენეჯერები იღებენ სარგებელს, ჯილდოდებიან პრემიებით, ფასიანი ქაღალდებით და ა.შ. როცა მოგება იკლებს, უმაღლესი რანგის მენეჯერებს ცვლიან იმ იმედით, რომ „ახალი სისხლი“ მოიტანს შედეგების გაუმჯობესებას. მაგალითად, Yahoo-ს დირექტორთა სამჭომ გაათავისუფლა უმაღლესი აღმასრულებელი ქეროლ ბარტსი (Carol Bartz), რადგან კომპანიის შემოსავლების ზრდა შეჩერდა და უმსხვილეს ჩინელ პარტნიორ Alibaba-სთან უთანხმოება არ იქნა გადაწყვეტილი.³ ყოვლისშემძლე მენეჯერის ხედვით, ორგანიზაციის არაეფექტიან ფუნქციონირებაზე ვილაცა უნდა იყოს ანგარიშვალდებული და, მიუხედავად მიზეზებისა, ეს „ვილაცა“ არის მენეჯერი. რა თქმა უნდა, ასევე, როცა ყველაფერი კარგად მიდის, მენეჯერები იღებენ სათანადო აღიარებას – მიუხედავად იმისა, თუნდაც მცირე წვლილი ჰქონდეთ შეტანილი პოზიტიური შედეგების მიღწევაში.

ხედვა ყოვლისშემძლე მენეჯერზე შეესაბამება სტერეოტიპს აღმასრულებლებზე, რომლებმაც გადალახეს ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ნებისმიერი დაბრკოლება და მიაღწიეს მიზნებს. ეს ხედვა ეხება არა მხოლოდ ბიზნესორგანიზაციებს, არამედ ასევე კოლეჯებს და პროფესიული სპორტის მწვრთნელების დენადობას, რომლებიც ითვლებიან თავიანთი გუნდის „მენეჯერებად“. მწვრთნელები, რომლებიც თამაშების უმრავლესობას აგებენ, ჩვეულებრივ, თავისუფლდებიან დაკავებული თანამდებობიდან, მათ ანაცვლებენ ახალი მწვრთნელები, რომლებისგანაც მოელიან ცუდი შედეგების გამოსწორებას.



ხედვა სიმბოლურ მენეჯერზე

1990-იან წლებში Cisco Systems იყო წარმატების სიმბოლო. სწრაფად მზარდი კომპანია მუდმივად იმსახურებდა შექებას ანალიტიკოსების მხრიდან „ბრწყინვალე სტრატეგიის, შესყიდვების ვირტუოზული მენეჯმენტისა და მომხმარებლებზე უკიდურესად ორიენტირებულობისთვის“.⁴ მიუხედავად ამისა, Cisco-ს შედეგები გაუარესდა ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისში. ანალიტიკოსები აღნიშნავდნენ, რომ კომპანიის სტრატეგიამ ვერ გაამართლა, შესყიდვებთან მისი მიდგომა იყო შემთხვევითი, ხოლო მომსახურება – არასრულფასოვანი. შედეგების გაუარესება მენეჯერების გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების ბრალი იყო თუ გარე ფაქტორებისა, რომლებიც მენეჯმენტის კონტროლს მიღმაა? სიმბოლური მენეჯერის ხედვა ემხრობა ამ უკანასკნელს.

სიმბოლური მენეჯერის ხედვის შესაბამისად, მენეჯერების შესაძლებლობები – გავლენა მოახდინონ საქმიანობის შედეგებზე, შეზღუდულია გარე ფაქტორებით.⁵ ამ ხედვის მიხედვით, არაგონივრულია, მენეჯერებისგან მოითხოვო, მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე. შედეგებზე გავლენას ასევე ახდენს ფაქტორები, რომლებზედაც მენეჯერებს აქვთ კონტროლის მწირი შესაძლებლობა. მაგალითად, როგორცაა ეკონომიკა, მომხმარებლები, სამთავრობო პოლიტიკა, კონკურენტების ქმედებები, ინდუსტრიის მდგომარეობა და წინამორბედი მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები.

ამ ხედვას უწოდებენ „სიმბოლურს“, რადგან ის დაფუძნებულია რწმენაზე, რომ მენეჯერები არიან კონტროლის და გავლენის სიმბოლოები.⁶ როგორ? გეგმების შემუშავებით, გადაწყვეტილებათა მიღებით, სხვა მენეჯერულ აქტივობებში მონაწილეობით, ჰქონდეთ აზრი შემთხვევით, გაუგებარ და დამაბნეველ სიტუაციებს მიღმა. ის, რომ მენეჯერები თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციულ წარმატებასა თუ წარუმატებლობაში, ამ ხედვით, შეზღუდულია.

სინამდვილეში, მენეჯერები არც ძლევამოსილები არიან და არც უმწეონი, მაგრამ მათი გადაწყვეტილებები და ქმედებები შეზღუდულია. როგორც ჩანართ

გლობალური ეკონომიკური რეცესია ქმნის შეზღუდვებს და გამოწვევებს მენეჯერებისთვის სამუშაო ადგილებისა და დასაქმების მიმართულებით. ფოტოზე (მარჯვნივ), იენს შრივე (Jens Schriewe), გერმანიის ერლანგენის (Erlangen) უნივერსიტეტის კლინიკის საექთნო მომსახურების ხელმძღვანელი, საუბრობს 5 ახალგაზრდა ესპანელ ექთანთან, რომლებიც შეუერთდნენ კლინიკის პერსონალს. როგორც კი გერმანიამ გადალახა გლობალური ეკონომიკური კრიზისი, იენსის მსგავსი მენეჯერები აღმოჩნდნენ კვალიფიციური თანამშრომლების ნაკლებობის წინაშე. გერმანიის ეკონომიკის სიჯანსაღის შესანარჩუნებლად, ისინი განიხილავენ პოტენციურ კანდიდატებს ესპანეთიდან და სხვა ქვეყნებიდან, რომლებიც ძლიერ დაზარალებულნი არიან კრიზისისგან. ესპანეთში სამუშაო ადგილების წარმოქმნის შეჩერებასთან ერთად, სადაც ახალგაზრდების უმუშევრობამ მიაღწია 40%-ს, სამუშაოს ახალგაზრდა მაძიებლები სამსახურს ეძებენ საზღვარგარეთ, უკეთესი ეკონომიკური პირობების მქონე ქვეყნებში.

წყარო: Daniel Karmann/EPA/Newscom

2-1-ზე შეგიძლიათ იხილოთ, გარე შემზღუდველები მოდის ორგანიზაციის გარემოდან, შიდა შემზღუდველები კი – ორგანიზაციის კულტურიდან.

ჩანართი 2-1.

მენეჯერული დისკრეციის შემზღუდველები



2.2. *აღწერეთ მენეჯერის შეზღუდვები და გამოწვევები თანამედროვე გარე გარემოში*

ბარე ბარემო: შეზღუდვები და გამოწვევები

ციფრულმა ტექნოლოგიებმა შეარყია ყველა ტიპის ინდუსტრია – ფინანსური მომსახურებიდან მუსიკალურ ჩანაწერებამდე. ავილოთ, კერძოდ, ერთი ინდუსტრია, მაგალითად, საგამომცემლო ინდუსტრიაზე მიმდინარე ცვლილებებმა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია. ელექტრონული წიგნების გაყიდვების ზრდასთან ერთად, ელექტრონული წიგნების წამკითხავი მოწყობილობების მწარმოებლებს შორის კონკურენცია გააქტიურდა 2007 წლის ნოემბერში. Amazon-მა აწარმოა პირველი მოწყობილობა – Kindle. როგორც ნებისმიერი ახალი პროდუქტის დროს, მომხმარებელი უნდა ადაპტირდეს ახალ ტექნოლოგიასთან, მაგრამ ერთხელაც Kindle განიდეგნა ბაზრიდან! 2 წლის შემდეგ საცალო მოვაჭრემ Barnes & Noble-მა მომხმარებელს წარუდგინა Nook – უფრო იაფი ელექტრონული წიგნის მოწყობილობა. Amazon-მა ამ გამოწვევას უპასუხა Kindle-ზე ფასის შემცირებით. 3 თვის შემდეგ, 2010 წლის იანვარში, Apple-მა აწარმოა თავისი iPad პლანშეტი. ის იყო უფრო ძვირი, მაგრამ მისმა ფუნქციებმა და პარამეტრებმა (და Apple-ის სახელმა) ეს პროდუქტი მყისიერად მომხმარებელთა ჰიტად აქცია. საპასუხოდ, Barnes & Noble-მა Nook-ის ფასი დასწია და Amazon-მაც კვლავ შეამცირა Kindle-ის ფასი. 2011 წლის სექტემბერში Kindle-ის საწყისი ფასი შემცირდა 79\$-მდე, Amazon-მა კი გამოუშვა KindleFire. 2011 წლის ნოემბერში Barnes & Noble ჩაერთო პლანშეტების ბრძოლაში მისი 249\$-ანი NookTablet-ით. დღეისათვის Microsoft-ს 300 მილიონი დოლარი აქვს ინვესტირებული Barnes & Noble-ში და ცდილობს იყოს მეტად კონკურენტუნარიანი ვიდრე Amazon. სხვა ელექტრონიკების მკითხველები არიან Sony-ს Reader და Endless Ideas-ის BeBook Neo. როგორც ელნიგნების პოპულარობა იზრდება, კონკურენტებს შორის ბრძოლაც გრძელდება.⁷ ყველა, ვისაც ეჭვი ეპარება იმაში, რომ გარე გარემო გავლენას ახდენს მენეჯმენტზე, უბრალოდ, უნდა დააკვირდეს, რა მოხდა საგამომცემლო და ელნიგნების წამკითხავ ინდუსტრიაში უკანასკნელ რამდენიმე წელიწადში.

ტერმინი **გარე გარემო** მოიცავს ორგანიზაციის გარეთ არსებულ ფაქტორებს და ძალებს, რომლებიც გავლენას ახდენს მის საქმიანობაზე. როგორც

ჩანართი 2-2

ბარე ბარემოს კომპონენტები



სქემა 2-2-ზეა ნაჩვენები, ის მოიცავს რამდენიმე განსხვავებულ კომპონენტს. ეკონომიკის კომპონენტი მოიცავს ფაქტორებს, როგორცაა: საპროცენტო განაკვეთი, ინფლაცია, ცვლილებები წმინდა შემოსავლებში, ცვლილებები საფონდო ბაზრის რყევებში და ბიზნესის ციკლის ეტაპები. დემოგრაფიული კომპონენტი კავშირშია მოსახლეობის მახასიათებლების ისეთ ტენდენციებთან, როგორცაა: ასაკი, რასა, სქესი, განათლების დონე, გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა, შემოსავლები და ოჯახის შემადგენლობა. პოლიტიკური/საკანონმდებლო კომპონენტი მოიცავს ფედერალურ, შტატის და ლოკალურ კანონმდებლობას, ისევე, როგორც გლობალურ და სხვა ქვეყნების კანონმდებლობას. ის ასევე მოიცავს ქვეყნის პოლიტიკურ გარემოს და სტაბილურობას. სოციო-კულტურული კომპონენტი გულისხმობს სოციალურ და კულტურულ ფაქტორებს, როგორცაა: ფასეულობები, დამოკიდებულებები, ტენდენციები, ტრადიციები, ცხოვრების სტილი, რწმენა, გემოვნება და ქცევის მოდელები. ტექნოლოგიური კომპონენტი კავშირშია სამეცნიერო და ინდუსტრიულ ინოვაციებთან. გლობალური კომპონენტი მოიცავს საკითხებს, რომლებიც ასოცირდება გლობალიზაციასთან და მსოფლიო ეკონომიკასთან. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ეს კომპონენტი ქმნის პოტენციურ შეზღუდვებს მენეჯერების გადამწყვეტილებებისა და ქმედებების თვალსაზრისით, ჩვენ ვაპირებთ, უფრო დანერგებით განვიხილოთ ორი მათგანი – ეკონომიკური და დემოგრაფიული – იმის გაანალიზებით, თუ როგორ ზღუდავს მენეჯერებს და ორგანიზაციებს ამ კომპონენტებში ცვლილებები. ამის შემდეგ ჩვენ ავხსნით ამ ნაწილს გარემოს განუსაზღვრელობისა და დაინტერესებული პირების დამოკიდებულებების შეფასებით.

გარე გარემო

ორგანიზაციის გარეთ არსებული ფაქტორები და ძალები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მის საქმიანობაზე.

ეკონომიკური გარემო

მრავალი გლობალური ბიზნესის მსგავსად, Nestlé-ც დგას ნედლეულის მზარდი ფასების წინაშე.⁸ პროდუქტია Crunch-ის (ხრაშუნა) შოკოლადის ფილების, Nescafé-ს ყავის, ცხოველების საკვებ Purina-ს მწარმოებელი წელიწადში ხარჯავს 30 მილიარდ დოლარზე მეტს ნედლეულზე. უკეთ რომ შეიგრძნოთ, რას ასახავს ეს რიცხვი, იფიქრეთ შემდეგზე: კომპანია ყოველწლიურად შეისყიდის მსოფლიო ყავის მოსავლის 10%-ს, 12 მილიონ ტონა რძეს და 300 000 ტონაზე მეტ კაკაოს.

საქონლის (ნედლეულის) ხარჯები არის მხოლოდ ერთი იმ მრავალი მერყევი ფაქტორიდან, რომლის წინაშეც დგანან ორგანიზაციები. გლობალური ეკონომიკური რეცესია, რომელიც აგრძელებს გავლენას ქვეყნებზე, მომხმარებლებზე, ბიზნესებზე და სამუშაოს მაძიებლებზე, აგრეთვე არის მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ფაქტორი. მოდით, გავიხსენოთ, როგორ გაჩნდა ეს რეცესია.

გლობალური ეკონომიკური რეცესია და ეკონომიკური კონტრაქტი თქვენ იცოდით, რომ ეკონომიკური გარემო შეიცვალა, როცა ისეთმა ლურჯბაფთიანმა (მაღალი ხარისხის აღმნიშვნელი) კომპანიამ, როგორცაა General Motors, განაცხადა, რომ გაკოტრდა. ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაცია პროგნოზირებდა 25 მილიონ უმუშვარს გლობალურად. 8,4 მილიონი სამუშაო ადგილი გაქრა აშშ-ში და ეკონომიკის ლექსიკონში შევიდა ისეთი ტერმინები, როგორცაა: გაუფასურებული აქტივები (toxic assets), უზრუნველყოფილი სავალო ვალდებულებები (collateralized debt obligations), პრობლემური აქტივების შესყიდვების პროგრამა (Troubled Asset Relief Program – TARP), ფინანსური დახმარება კომპანიებს (bailout), ეკონომიკის სტაბილიზაცია (economic stabilization), იპოთეკური სესხების გადაფარვა (wraparound mortgages) და სტრესტესტები – ანალიზი ან სიმულაცია, რომელიც განსაზღვრავს ფინანსური ინსტიტუტის უნარს, გაუმკლავდეს ეკონომიკურ კრიზისს (stress tests).⁹

გაჭიანურებული ეკონომიკური კრიზისი – რომელსაც ანალიტიკოსებმა უწოდეს „დიდი რეცესია“ – დაიწყო აშშ-ის იპოთეკურ ბაზრებზე არეულობით, როდესაც საცხოვრებლების მრავალმა მესაკუთრემ აღმოაჩინა, რომ ვერ უმკლავდება გადასახდელებს. ამ პრობლემამ მალე გავლენა იქონია ბიზნესებზე, რამდენადაც საკრედიტო ბაზრები მიიყვანა კოლაფსამდე. უეცრად, კრედიტი უკვე აღარ იყო ხელმისაწვდომი ბიზნესაქტივობების დასაფინანსებლად. დიდი დრო არ დასჭირდა იმას, რომ ეს ეკონომიკური პრობლემები მოსდებოდა მთელ მსოფლიოს.

ომავლის ხედვა

უფრო მრავალფეროვანი, ვიდრე ოდესმე

ორი უდიდესი ცვლილება, რომელსაც ჩვენ ვხედავთ, მოხდება სამუშაო ძალის მხრივ 2025 წელს აშშ-ში, იქნება ესპანელი და ასაკოვანი მოქალაქეების ჩართულობის მნიშვნელოვანი ზრდა.

ესპანელი ამერიკელები არიან სწრაფად მზარდი სეგმენტი აშშ-ის მოსახლეობაში. ისინი დღეისათვის შეადგენენ მოსახლეობის 16%-ს, ასევე პროგნოზირებულია, რომ ეს რიცხვი 2025 წლისთვის გაიზრდება 20%-მდე. აშშ-ის სამხრეთ ნაწილში ეს პროცენტი იქნება მეტი. ქალაქებში, როგორებიცაა ლოს-ანჯელესი, ფინიქსი, თაქსონი, ელ-პასო და მაიამი, მოსახლეობის მესამედზე მეტი იქნება ესპანელი. მოსახლეობის ეს პროცენტული შემადგენლობა ასახავს პოვნებს სამუშაო ძალაზე. ალბათობა იმისა, რომ გეყოლებათ თანამშრომელი, რომლის მშობლიური ენა იქნება ესპანური, არის მაღალი.

თქვენ, ასევე, შეგიძლიათ ელოდეთ, რომ ნახავთ სამუშაო ძალის განაცრისფერებას. 2025 წლისათვის დასაქმებულთა უმრავლესობა იქნება ნორმალურ საპენსიო ასაკს ზევით. ხალხი ცხოვრობს უფრო ხანგრძლივად და ინარჩუნებენ კარგ ჯანმრთელობას 70 წლის ასაკშიც. სამუშაოში აქტიურად ჩართვის მსურველებს არ მოუნდებათ მისი მიტოვება. სხვა მხრივ,

იქნებიან ასაკოვანი მოქალაქეები, რომელთაც არ შეეძლება პენსიაში გასვლა და იძულებულნი იქნებიან, იმუშაონ, რათა თავიდან აიცილონ ფინანსური პრობლემები. ფაქტობრივად, ჩვენ ვნახეთ ეს შემთხვევა ყველა მიმდინარე რეცესიაში. ინდივიდებს, რომლებსაც სურთ დატოვონ მათი 8-დან-5-მდე სამუშაო ადგილი, იქნებოდნენ ბედნიერები, ჰქონოდათ სამუშაო და დაკავებული ყოფილიყვნენ ამ სამუშაოთი. დარწმუნებული ვართ, რომ იქ, სადაც მოგიწევთ მუშაობა, გეყოლებათ ბევრი ასაკოვანი (65 წელზე ზევით) თანამშრომელი. თუმცა, როცა ეს ინდივიდები იღებენ გადაწყვეტილებას სამსახურიდან წასვლის შესახებ, მრავალი ორგანიზაცია წუხს ამასთან დაკავშირებით, რამდენადაც მათ თან მიაქვთ ინსტიტუციური ცოდნა, კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები და პროფესიონალიზმი, მოპოვებული წლების მანძილზე სამუშაო გამოცდილებით.

კიდევ ერთხელ, ეს ორი დემოგრაფიული ცვლილება პროგნოზირებს სამუშაო ადგილს, სადაც შენ, როგორც მენეჯერი ან როგორც თანამშრომელი, აპირებ ინტერაქციას და მუშაობას სხვებთან, რომლებიც, შესაძლოა, არ ფიქრობენ და მოქმედებენ, ან აკეთებენ საქმეს ისე, როგორც შენ.

რამ გამოიწვია ეს მასობრივი პრობლემები? ექსპერტები ასახელებენ ფაქტორების გრძელ სიას, რომელშიც მოიაზრება: დროის გრძელვადიანი პერიოდის ზედმეტად დაბალი საპროცენტო განაკვეთები, აშშ-ის უძრავი ქონების ბაზრის ფუნდამენტური ხარვეზები და მასიური გლობალური ლიკვიდურობა. ბიზნესი და მომხმარებლები გახდნენ ძალიან დამოკიდებული კრედიტებზე, რასაც ადგილი არ ჰქონდა მაშინ, როდესაც ადვილად ხელმისაწვდომი კრედიტები იყო.¹⁰ თუმცა, როგორც კი ლიკვიდურობამ იკლო, მსოფლიო ეკონომიკური სისტემა დაირღვა და თითქმის ჩამოიშალა. მასობრივმა სახლების გამოსყიდვის უნარის არქონამ, სამთავრობო ვალების დაგროვებამ მრავალ ქვეყანაში და სამუშაო ადგილების დაკარგვიდან გამომდინარე წარმოშობილმა ხარგრძლივი სოციალური პრობლემების ფართოდ გავრცელებამ მიანიშნა, რომ იყო ცვლილებები აშშ-ში და გლობალურ ეკონომიკურ გარემოში. გლობალური ეკონომიკის ნელი აღდგენა ინვესს ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების და ქმედებების შეზღუდვას. გარდა ამისა, მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე მოხდა 2 მნიშვნელოვანი რისკფაქტორის იდენტიფიცირება, რომლის წინაშეც დგანან ბიზნესლიდერები და პოლიტიკის შემქმნელები მომავალ ათწლეულში: „მკაცრად დისკრიმინირებული შემოსავალი და ქრონიკული ფისკალური დისბალანსი“.¹¹ ზერელედაც რომ გადავხედოთ პირველ რისკფაქტორს, ეკონომიკური უთანასწორობა გვიჩვენებს, რომ ეს არ არის მხოლოდ ეკონომიკური რიცხვები, არამედ, ეს ასევე არის სოციალური დამოკიდებულებები, რომლებიც შესაძლოა იქცეს მენეჯერთა შემზღუდველ ფაქტორად.

ეკონომიკური უთანასწორობა და ეკონომიკური კონტექსტი Harris Interactive Poll-ის მიმდინარე გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ზრდასრული ადამიანების მხოლოდ 10% მიიჩნევს, რომ ეკონომიკური უთანასწორობა „სულაც არ არის პრობლემა“. რესპონდენტების უმრავლესობას სწამს, რომ ეს არის მთავარი (57%) ან მცირე (23 %) პრობლემა.¹² ალბათ ნახეთ 2011 წლის ბოლოს საზოგადოების საპროტესტო მოძრაობა, რომელიც დაიწყო Wall Street-ზე და სწრაფად გავრცელდა აშშ-ის სხვა ქალაქებში და მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ეს პროტესტი იყო სოციალური და ეკონომიკური უთანასწორობის, სიხარბის, კორუფციის და მთავრობებზე კორპორაციების გადაჭარბებული გავლენის წინააღმდეგ. მომიტინგეების სლოგანი – ჩვენ ვართ 99% – ასახავდა მოსახლეობის უმდიდრესი 1%-ის მზარდ შემოსავლებს, სიმდიდრესა და დანარჩენ მოსახლეობას შორის უფსკრულს. რატომ გახდა ეს საკითხი ასეთი მგრძნობიარე? საბოლოოდ, ისინი, ვინც ენეოდა რთულ სამუშაოს, დაჯილდოვდნენ მძიმე გარჯისა და ინოვაციურობისთვის, რაც დიდი ხანია აღფრთოვანების საგანია. დიახ, შემოსავლებს შორის უფსკრული ყოველთვის არსებობდა. აშშ-ში ეს სხვაობა მდიდრებსა და დანარჩენებს შორის გაცილებით დიდია, ვიდრე სხვა განვითარებულ ქვეყნებში. თუმცა „ჩვენი ტოლერანტობა შემოსავლებს შორის დისბალანსისადმი შესაძლოა შემცირდეს“.¹³ რამდენადაც ეკონომიკური ზრდა შემცირებული და შეფერხებულია, იმდენად შერყეულია საზოგადოების რწმენა, რომ ყველას შეუძლია ჰქონდეს შანსი, მიაღწიოს კეთილდღეობას; იზრდება სოციალური უკმაყოფილება შემოსავლებს შორის მზარდი სხვაობის გამო. უმთავრესი ისაა, რომ

ბიზნესის ლიდერებმა გადანყვეტილებების მიღებისა და თავიანთი ბიზნესის მართვის პროცესში უნდა გააცნობიერონ, თუ როგორ შეუძლია საზოგადოების დამოკიდებულებას, შექმნას შეზღუდვები ეკონომიკურ კონტექსტში.¹⁴

დემოგრაფიული გარემო

„თქვენ არ შეგიძლიათ გაიგოთ მომავალი დემოგრაფიის გარეშე. საზოგადოების შემადგენლობა განსაზღვრავს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა ასპექტს – პოლიტიკას, ეკონომიკას და კულტურას, პროდუქციის, მომსახურების და ბიზნესის სახეობებს, რომლებიც აღწევენ ან ვერ აღწევენ წარმატებას. დემოგრაფია არ არის ბედისწერა, მაგრამ ახლოს არის მასთან.“¹⁵ ეს გამოთქმა ცხადყოფს, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი დემოგრაფიის შესწავლა.

ბები ბუმერები (Baby Boomers). თაობა Y (Gen Y). ათასწლეულის შემდგომი თაობა (Post-Millennials). შესაძლოა, თქვენ ადრეც გსმენიათ ან შეგხვედრიათ ეს ტერმინები. მოსახლეობის მკვლევრები ამ ტერმინებს იყენებენ აშშ-ის სამი მეტად ცნობილი მოსახლეობის ასაკობრივი ჯგუფის აღსანიშნავად. ბები ბუმერები არიან ინდივიდები, რომლებიც დაიბადნენ 1946-1964 წლებში. ასე რომ, ბევრი რამ დაწერილა და გამოქვეყნებულა „Boomers“-ის შესახებ, რადგან ისინი ბევრნი არიან. ამ კოჰორტაში მოაზრებული ხალხის აბსოლუტურ უმრავლესობას აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა გარე გარემოს ყველა ასპექტზე (საგანმანათლებლო სისტემიდან გართობამდე/ცხოვრების სტილის არჩევამდე, სოციალური უსაფრთხოების სისტემებამდე და ა.შ.), რამდენადაც ისინი არიან სხვადასხვა ცხოვრების ეტაპის ციკლში.

თაობა Y (ანუ „Millennials“), როგორც წესი, მოიცავს ინდივიდებს, რომლებიც დაბადებული არიან 1978-1994 წლებში. როგორც ბები ბუმერების შვილები, ეს ასაკობრივი ჯგუფიც, ასევე, რაოდენობრივად დიდია და ისინიც დიდ გავლენას ახდენენ გარე გარემოზე. ტექნოლოგიებიდან ჩაცმის სტილამდე და საქმისადმი დამოკიდებულებამდე, თაობა Y ტოვებს თავის კვალს სამუშაო ადგილებზე.

აგრეთვე ჩვენ გვყავს Post-Millennials – ყველაზე ახალგაზრდების ჯგუფი – ძირითადად მოზარდები (თინიჯერები) და სკოლის მოსწავლეები.¹⁶ ამ ჯგუფს ჰქვია „iGeneration“ (ინტერნეტის თაობა), ძირითადად იმიტომ, რომ ისინი იზრდებიან ტექნოლოგიებთან, რომლებიც ყველაფერს მთარგმნის ინდივიდებს. მოსახლეობის მკვლევრები ამბობენ, რომ მეტად ნაადრევი იმაზე საუბარი, მცირე სასკოლო ასაკის ბავშვები და მათზე უმცროსები არიან თუ არა ამ დემოგრაფიული ჯგუფის წევრები; იქნებ სამყარო, რომელშიც მათ მოუწევთ ცხოვრება, იმდენად განსხვავებული აღმოჩნდეს, რომ ისინი განსხვავებული დემოგრაფიული კოჰორტის ნაწილი გახდნენ.¹⁷

დემოგრაფიული ასაკობრივი კოჰორტები არის მნიშვნელოვანი მენეჯმენტის შესწავლისთვის, რადგან, როგორც ჩვენ ადრე აღვნიშნეთ, ხალხის დიდ რაოდენობას, ცხოვრების ციკლის გარკვეულ ეტაპზე, შეუძლია ზემოქმედება იქონიოს ბიზნესის, მთავრობების, საგანმანათლებლო ინსტიტუტების და სხვა ორგანიზაციების გადანყვეტილებებსა და ქმედებებზე. დემოგრაფები აკვირდებიან არა მხოლოდ მიმდინარე სტატისტიკას, არამედ – მომავალსაც. უყურებენ მომავალს. მაგალითისთვის, მსოფლიოს შობადობის დონის მიმდინარე ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ბავშვების 80%-ზე მეტი მოდის აფრიკასა და აზიაზე¹⁸ და აქ უნდა გამცნოთ მნიშვნელოვანი ფაქტი: ინდოეთს ჰყავს ერთ-ერთი ყველაზე ახალგაზრდა მოსახლეობა, 5 წლამდე ასაკის მამრობითი სქესის მოსახლე ჰყავს უფრო მეტი, ვიდრე საფრანგეთის მთელი მოსახლეობაა. 2050 წლისათვის პროგნოზირებულია, რომ ჩინეთს ეყოლება 65 წელზე ზევით ასაკის მეტი მოსახლე, ვიდრე დანარჩენ მსოფლიოს ერთად აღებული.¹⁹ განვიხილოთ მოსახლეობის ასეთი ტენდენციების გავლენა მომავალ ორგანიზაციებზე და მენეჯერებზე.



მოყოლებული ტექნოლოგიებიდან და დამთავრებული სამუშაოსადმი დამოკიდებულებით, თაობა Y-ის ასაკობრივი ჯგუფი კვალს ტოვებს სამუშაო ადგილებზე. თაობა Y არის Facebook-ის მნიშვნელოვანი დემოგრაფიული ჯგუფი, სადაც დასაქმებულთა უმრავლესობა 40 წლამდე ასაკისაა. კომპანიის ფასეულობა სამუშაოთი გატაცება და ნოვატორული სულისკვეთება ახალგაზრდა თანამშრომლებში, რომლებიც სიხარულით იღებენ ნოვატორული ტექნოლოგიების შექმნის გამოწვევას და აღტაცებული არიან სწრაფად ცვლადი გარემოს მნიშვნელოვანი ცვლილებებითა და გაურკვევლობებით აღსავსე სამუშაოთი. Facebook-მა შექმნა არაროდინარული და მხიარული სამუშაო გარემო, სადაც მისი ახალგაზრდა კოჰორტა ურთიერთობს შემოქმედებით გარემოში, რომელიც ხელს უწყობს ექსპერიმენტებს და ტოლერანტულია კონფლიქტების და რისკების მიმართ.

წყარო: AP Photo/Paul Sakuma

რა გავლენა აქვს გარე გარემოს მენეჯერებზე

გარე გარემოს განსხვავებული კომპონენტების ცოდნა და ამ გარემოს სხვადასხვა ასპექტების გარკვევა მნიშვნელოვანია მენეჯერებისთვის. თუმცა გაგება იმისა, თუ რა გავლენა აქვს გარემოს მენეჯერებზე, არის ასევე მნიშვნელოვანი. ჩვენ ვაპირებთ, მენეჯერების გარემოს შემზღვევლები და გამონვევები განვიხილოთ სამი მიმართულებით – სამუშაო ადგილები და დასაქმება; გარემოს განუსაზღვრელობა; დაბოლოს, სტიკპოლდერების ურთიერთობები, რომლებსაც ადგილი აქვს ორგანიზაციებსა და გარედან დაინტერესებულ პირებს შორის.

სამუშაო ადგილები და დასაქმება როცა გარე გარემოს ნებისმიერი ან ყველა პირობა (ეკონომიკური, დემოგრაფიული, ტექნოლოგიური, გლობალური და ა.შ.) იცვლება, ერთ-ერთი ყველაზე მძლავრი შემზღვეველი მენეჯერებისთვის არის მსგავსი ცვლილებების გავლენა სამუშაო ადგილებზე და დასაქმებაზე – სასურველ და არასასურველ პირობებშიც. ამ გავლენის ძალა გამჟღავნდა მიმდინარე გლობალური რეცესიის პირობებში, როცა მილიონობით სამუშაო ადგილი გაუქმდა და უმუშევრობა ისეთ დონემდე გაიზარდა, რომლისთვისაც არ მიუღწევია წლების მანძილზე. ეკონომისტები ვარაუდობენ, რომ ბოლო ეკონომიკური ვარდის პერიოდში 8,4 მილიონი გაუქმებული სამუშაო ადგილის მეოთხედიც არ დაბრუნდება და ჩანაცვლდება სხვა ტიპის სამუშაო ადგილებით მზარდი ინდუსტრიებიდან.²⁰ იმის გამო, რომ ბიზნესი ნელა აღადგენს სამუშაო ადგილებს, სირთულეები იქმნება იმ ინდივიდებისთვის, რომლებიც ეძებენ სამუშაოს.²¹ სხვა ქვეყნებშიც არიან იმავე პრობლემების წინაშე. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი გარდაქმნა არ არის ცუდი, ისინი ქმნიან გამონვევებს მენეჯერებისთვის, რომლებმაც უნდა დააბალანსონ სამუშაოს მოთხოვნები საკმარისად შესაფერისი უნარების მქონე ადამიანებით, რომელთაც შეუძლიათ შეასრულონ ორგანიზაციის სამუშაოები.

არა მხოლოდ გარე გარემოში განხორციელებული ცვლილებები ახდენს გავლენას ხელმისაწვდომი სამუშაო ადგილების ტიპებზე, ისინი გავლენას ახდენს იმაზეც, თუ როგორ იქმნება და იმართება ეს სამუშაო ადგილები. მაგალითად, მრავალი დამსაქმებელი იყენებს მუშაობის მოქნილ მექანიზმებს, რათა სამუშაოს შედეგი შეესაბამებოდეს მოთხოვნებს.²² მაგალითად, სამუშაო ამოცანები შესაძლებელია შესრულდეს მოკლე დროით დაქირავებულების ან დროებითი მომუშავეების მეშვეობით, რომლებიც არიან სრული დროით დაქირავებული, მაგრამ არა პერმანენტულად მომუშავეები, ან ინდივიდების მიერ, რომლებიც ინანილებენ სამუშაოს. გაითვალისწინეთ, რომ მსგავსი მოთხოვნები გაჩნდა გარე გარემოს გავლენებიდან გამომდინარე. როგორც მენეჯერს, დაგჭირდებათ გააცნობიეროთ, სამუშაოს ეს მექანიზმები როგორ იმოქმედებს დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობის და კონტროლის გზებზე.

რეალური შემთხვევა

ბანკის ბანკი

სცენარი:

კერი (Kerri) და რალფი (Ralf) სადაზღვევო სააგენტოს სრული ხაზის და სრული მომსახურების თანამესაკუთრები არიან, მათი მომხმარებლები კი – ახალგაზრდა პროფესიონალების ფართო სპექტრიდან დანწყებული, ოჯახებითა და სამსახურიდან წასული უფროსი ასაკის ადამიანებით დამთავრებული. ისინი მომხმარებელთან კომუნიკაციისთვის უმეტესწილად იყენებენ სოციალურ მედიას, განსაკუთრებით, Facebook-ს და Twitter-ს. სანამ დროს, ფულს და სხვა რესურსებს დახარჯავენ ამ სარისკო საქმისთვის, მათ სურთ დარწმუნდნენ, რომ ინვესტიცია იქნება მომგებიანი მათი ბიზნესისთვის. არის ეს ქმედებები დროული?

რა რჩევას მისცემდით კერის და რალფს გარე გარემოს ტენდენციებზე?

სოციალურ მედიას უკვე აქვს ღრმა გავლენა სადაზღვევო ინდუსტრიაზე და მეტად მნიშვნელოვანია, გამოიყენო ყველა საშუალება, შემოიკრიბო საზოგადოება პროდუქტის მარკეტინგის ირგვლივ, მიიღო შენიშვნები და მიიზიდო მომხმარებელი. თუ დავაკვირდებით ქცევას ინდუსტრიაში, სოციალური მედიის გამოყენება შენელებულია, მაგრამ მისი სწრაფი ევოლუცია გვიჩვენებს პოზიტიურ შედეგებს, სადაც სარგებელი დამზღვევისთვის და მომხმარებლისთვის არის დროისა და ფასის დაზოგვა. სოციალურ მარკეტინგზე და ახალგაზრდა მომხმარებელზე ფოკუსირებისთვის ფასებზე ზენოლით, შესაძლო ადაპტაცია გააუმჯობესებს ინტერაქციას, პროვაიდერის (მომწოდებლის) ნდობას, ღია კომუნიკაციებს და გაყიდვების ტრანსფორმაციას. პოლ ბარანდა (Paul Baranda) მარკეტინგის აღმასრულებელი დირექტორი.



წყარო: Paul Baranda

მთელი ეს მოქნილი სამუშაო მექანიზმები იმდენად გავრცელდა ორგანიზაციაში, რომ განხორციელებული სამუშაოს ნაწილი გახდა. ამიტომ მომავალშიც განვიხილავთ მას სხვა თავებში.

გარემოს განუსაზღვრელობის შემთხვევა. გარე გარემოთი განპირობებული სხვა შეზღუდვებია ამ გარემოში არსებული განუსაზღვრელობის დონე, რომელსაც შეუძლია გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის შედეგებზე. **გარემოს განუსაზღვრელობა** აღნიშნავს ცვლილებების დონეს და სირთულეს ორგანიზაციის გარემოში. ჩანართი 2-3-ზე ასახული მატრიცა გვიჩვენებს ამ 2 ასპექტს.

განუსაზღვრელობის პირველი პარამეტრია ცვლილების ხარისხი. თუ ორგანიზაციის გარემოს კომპონენტები ხშირად იცვლება, ეს არის დინამიკური გარემო. თუ ცვლილებები მინიმალურია, მაშინ არის სტაბილური გარემო. სტაბილური გარემო ნიშნავს ახალი კონკურენტების არარსებობას, არსებული კონკურენტების მცირე ტექნოლოგიურ მიღწევებს, მცირე აქტივობებს ორგანიზაციაზე ზემოქმედი ჯგუფების მხრიდან და ა.შ. მაგალითად, Zippo Manufacturing, რომელიც ცნობილია თავისი Zippo-სანთებლებით, ფუნქციონირებს სტაბილურ გარემოში, ცოტა კონკურენტებით და მცირე ტექნოლოგიური ცვლილებებით. მთავარი გარე ფაქტორი არის ის, რომ მწველების რიცხვი იკლებს, თუმცა კომპანიის სანთებლებს აქვს სხვა გამოყენებაც, რის გამოც გლობალური ბაზრები მისთვის კვლავ მიმზიდველი რჩება. ამის საწინააღმდეგოდ, მუსიკის ჩამწერ ინდუსტრიას უწევს დინამიკურ (დიდი განუსაზღვრელობის და არაპროგნოზირებად) გარემოში ფუნქციონირება. ციფრული ფორმატი და მუსიკის გადმოცემის ვებგვერდები ინდუსტრიას ძირს უთხრის და წირავს მაღალი დონის განუსაზღვრელობისთვის.

თუ ცვლილება პროგნოზირებადია, შესაძლებელია ჩაითვალოს დინამიკურ გარემოდ? არა. უნივერსალური მაღაზიები თავიანთი გაყიდვების მეოთხედიდან მესამედამდე ახორციელებენ ნოემბერში და დეკემბერში. დეკემბრის შემდეგ, იანვარში, გაყიდვები მნიშვნელოვან ვარდნას განიცდის, მაგრამ რადგან ცვლილება არის პროგნოზირებადი, გარემო არ ითვლება დინამიკურად. როცა ვსაუბრობთ ცვლილების ხარისხზე, ჩვენ ვგულისხმობთ ცვლილებებს, რომლებიც არაპროგნოზირებადია. იმ შემთხვევაში, თუ შესაძლებელია ცვლილება ზუსტად განჭვრიტო, მაშინ მენეჯერებისთვის ეს უკვე არ არის განუსაზღვრელობა.

	სტაბილური	დინამიკური
მართვი	<p>უჯრა #1</p> <p>სტაბილური და პროგნოზირებადი გარემო.</p> <p>ცოტა კომპონენტი გარემოში.</p> <p>კომპონენტები, გარკვეულწილად, მსგავსი და, ძირითადად, იგივეა.</p> <p>კომპონენტების შესახებ დახვეწილი ცოდნის მინიმალური საჭიროება.</p>	<p>უჯრა #2</p> <p>დინამიკური და არაპროგნოზირებადი გარემო.</p> <p>ცოტა კომპონენტი გარემოში.</p> <p>კომპონენტები რამდენადმე მსგავსი, მაგრამ მუდმივად ცვალებადია.</p> <p>კომპონენტების შესახებ დახვეწილი ცოდნის მინიმალური საჭიროება.</p>
რთული	<p>უჯრა #3</p> <p>სტაბილური და პროგნოზირებადი გარემო.</p> <p>მრავალი კომპონენტი გარემოში.</p> <p>კომპონენტები არ არის ერთმანეთის მსგავსი და რჩება, ძირითადად, იგივე.</p> <p>კომპონენტების შესახებ დახვეწილი ცოდნის მაღალი საჭიროება.</p>	<p>უჯრა #4</p> <p>დინამიკური და არაპროგნოზირებადი გარემო.</p> <p>მრავალი კომპონენტი გარემოში.</p> <p>კომპონენტები არ არის ერთმანეთის მსგავსი და მუდმივად ცვალებადია.</p> <p>კომპონენტების შესახებ დახვეწილი ცოდნის მაღალი საჭიროება.</p>

განუსაზღვრელობის მეორე პარამეტრი ხსნის **გარემოს სირთულის** ხარისხს, რომელიც აისახება ორგანიზაციის გარემოს კომპონენტების რაოდენობით და ორგანიზაციის ცოდნით ამ კომპონენტების შესახებ. ორგანიზაცია

გარემოს განუსაზღვრელობა

ორგანიზაციის გარემოს ცვლილებისა და სირთულის ხარისხი.

ჩანართი 2-3

გარემოს განუსაზღვრელობის მატრიცა

გარემოს სირთული

ორგანიზაციის გარემოში კომპონენტების რაოდენობა და ორგანიზაციის ცოდნის დონე ამ კომპონენტების შესახებ.

მცირე კონკურენტებით, მომხმარებლებით, მომწოდებლებით, სამთავრობო სააგენტოებითა და სხვა, აწყდება ნაკლებად რთულ და ნაკლებად განუსაზღვრელ გარემოს. ორგანიზაციები გარემოს სირთულეს უმკლავდებიან სხვადასხვა გზებით. მაგალითად, Hasbro Toy Company ამარტივებს გარემოს მისი მრავალი კონკურენტის შექმნით.

სირთულე ასევე იზომება ორგანიზაციისთვის საჭირო ცოდნის დონით მისი გარემოს შესახებ. მაგალითად, Pinterest-ის მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ დიდი ცოდნა მათი ინტერნეტსერვისის პროვაიდერების ოპერაციების შესახებ, თუ სურთ იყვნენ დარწმუნებულები, რომ მათი ვებგვერდი არის ხელმისაწვდომი, საიმედო და უსაფრთხო მათი მომხმარებლისთვის. მეორე მხრივ, კოლეჯის წიგნის მაღაზიის მენეჯერებს აქვთ დახვეწილი ცოდნის მინიმალური საჭიროება მომწოდებლების შესახებ.

როგორ მოქმედებს გარემოს განუსაზღვრელობის კონცეფცია მენეჯერებზე? დავაკვირდეთ ისევ ჩანართ 2-3-ს. ოთხიდან ყოველი უფრო გვიჩვენებს სირთულის ხარისხის და ცვლილების ხარისხის განსხვავებულ კომბინაციას. პირველი უფრო (სტაბილური და მარტივი გარემო) გამოხატავს გარემოს განუსაზღვრელობის ყველაზე დაბალ დონეს და მე-4 უფრო (დინამიკური და რთული გარემო) – განუსაზღვრელობის ყველაზე მაღალ დონეს. არ არის გასაკვირი, რომ პირველ უფროში მენეჯერებს აქვთ უდიდესი გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე და ყველაზე ნაკლები გავლენა – მეოთხე უფროში. რადგან გაურკვეველობა საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის ეფექტიანობას, მენეჯერები ცდილობენ მის მინიმიზებას. არჩევანი რომ ჰქონდეთ, მენეჯერები ისურვებდნენ ოპერირებას გარემოში ყველაზე მცირე განუსაზღვრელობით.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: AP Photo/Ahm Young-joon

აკიო ტოიოდას (Akio Toyoda) ჰქონდა საინტერესო პირველი სამი წელიწადი სამსახურში. Toyota-ს დამფუძნებლის შვილიშვილი გახდა კომპანიის პრეზიდენტი 2009 წელს. ამ წელს კომპანიას, 70 წლის მანძილზე პირველად, ჰქონდა ოპერაციული დანაკარგი.²³ 2010-ში Toyota-ს საუკეთესო რეპუტაცია ხარისხში შეირყა გლობალური ფიასკოთი. შემდეგ, 2011 წლის 11 მარტს, იაპონიაში დამანგრეველი მიწისძვრის, ცუნამის და შესაბამისი ბირთვული კრიზისის შედეგად, დაირღვა კომპანიის გლობალური მიწოდების ჯაჭვი და Toyota აიძულა, შეემცირებინა წარმოება მსოფლიო მასშტაბით. აი, გამონვევების რიგი ახალი ლიდერის

წინაშე! მაგრამ აკიო არ შეშინებულა. პირიქით, ის აკვირდებოდა, თუ რა შეეძლო გაეკეთებინა, რომ Toyota გამოსულიყო კრიზისიდან და კვლავაც ყოფილიყო ლიდერი ავტომანქანების გლობალურ ბაზაზე. ერთი რამ, რაც მან გააკეთა, იყო – „რადიკალურად შეცვალა გზა, რომლითაც კომპანია იმართებოდა“. იაპონურ კომპანიათა უმრავლესობა იყენებს „ქვევიდან-ზევით“ მენეჯმენტის მიდგომას, რომელიც აფერხებს გადაწყვეტილების მიღებას, რამდენადაც იდეები დასამტკიცებლად გადის გზას მთელ ორგანიზაციაზე. Akio-ს მენეჯმენტის სტილია „იყავი სწრაფი“ და „იყავი მოქნილი“. მსგავსი მიდგომა იყო პრაქტიკულად გადამწყვეტი მიწისძვრის და ცუნამის შემდგომ რთულ პერიოდში. Akio-მ „გადადგა უჩვეულო ნაბიჯი და დეპარტამენტების გენერალურ მენეჯერებს ინსტრუქტაჟს უტარებდა ავტომანქანის კორპუსის აწყობასა და სიმძლავრესთან დაკავშირებულ საკითხებში, რათა აღედგინა წარმოება და არ დაეკარგა დრო ანგარიშების წარსადგენად. Akio მართავს კომპანიას მდგრადი ზრდით, ის აცნობიერებს Toyota-ს მრავალი სტეიკჰოლდერის (ინტერესთა ჯგუფების) მნიშვნელობას მესაკუთრეების, დასაქმებულების და მომხმარებლების ჩათვლით. რა შეიძლება ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

მიუხედავად ამისა, ისინი იშვიათად აკონტროლებენ ამ არჩევანს. უფრო მეტიც, თანამედროვე გარე გარემოს ბუნება ისაა, რომ ინდუსტრია დღეს დგას დინამიკური ცვლილების წინაშე, რაც მის გარემოს მეტად განუსაზღვრელს ხდის.

სტეიკჰოლდერებთან ურთიერთობების მართვა. რა ხდის MTV-ს ახალგაზრდა თაობისთვის წლიდან წლამდე პოპულარულ საკაბელო არხად? ერთი ფაქტორია მრავალ დაინტერესებულ ჯგუფთან ურთიერთობათა წარმატებულად აგება – მაყურებლები, ცნობილი სახეები და ვარსკვლავები, რეკლამის მსურველები, შვილობილი ტელესადგურები, საჯარო მომსახურების ჯგუფები და სხვ. სტეიკჰოლდერების ურთიერთობების ხასიათი არის კიდევ ერთი გზა, რომლის მეშვეობითაც გარემო გავლენას ახდენს მენეჯერებზე. მეტად ნათელი და საიმედო ურთიერთობებით, გავლენიან მენეჯერებს ექნებათ ნამეტი ორგანიზაციული შედეგები.

სტეიკჰოლდერები ორგანიზაციის გარემოში არსებული სუბიექტებია, რომლებზეც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის გადარწმუნებები და ქმედებები. ამ ჯგუფებს აქვთ ინტერესი, რამდენადაც, მათზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ის, თუ რას აკეთებს ორგანიზაცია. თავის მხრივ, ამ ჯგუფებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციაზე. მაგალითად, იფიქრეთ ჯგუფებზე, რომლებზეც შესაძლებელია გავლენა მოახდინოს Starbucks-ის გადარწმუნებებმა და ქმედებებმა – ყავის მარცვლების მწარმოებლები, დასაქმებულები, კონკურენტები, ადგილობრივი საზოგადოება და ა.შ. დაინტერესებული ჯგუფებიდან ზოგიერთმა ასევე შესაძლებელია, გავლენა მოახდინოს Starbucks-ის მენეჯერების გადარწმუნებებზე და ქმედებებზე. აზრი, რომ ორგანიზაციებს ჰყავთ დაინტერესებული ჯგუფები, საყოველთაოდ აღიარებულია როგორც მენეჯმენტის სამეცნიერო წრეებში, ასევე, პრაქტიკოს მენეჯერთა მიერ.²⁴

ჩანართ 2-4-ზე იდენტიფიცირებულია ორგანიზაციების ყველაზე ცნობილი სტეიკჰოლდერები. გაითვალისწინეთ, რომ ეს სქემა მოიცავს როგორც შიდა, ასევე გარე ჯგუფებს. რატომ? რადგან ორივეს შეუძლია გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის საქმიანობაზე და იმაზე, თუ როგორ ოპერირებს იგი.

რატომ უნდა ზრუნავდნენ მენეჯერები სტეიკჰოლდერებთან ურთიერთობების მართვაზე?²⁵ ერთი, იმისათვის, რომ ამან შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციისთვის სასურველი შედეგები – გარემოს ცვლილებების გაუმჯობესებული პროგნოზირებადობა, მეტად წარმატებული ინოვაციები, სტეიკჰოლდერებს შორის ბევრად მეტი ნდობის ხარისხი და დიდი ორგანიზაციული მოქნილობა, რათა შემცირდეს ცვლილების გავლენა. მაგრამ ახდენს ეს გავლენას ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე? პასუხია – კი! მენეჯმენტის მკვლევრები, რომლებიც აკვირდებიან ამ საკითხს, ხედავენ, რომ წარმატებული კომპანიების მენეჯერები გადარწმუნებების მიღებისას ითვალისწინებენ ყველა დაინტერესებული ჯგუფის ინტერესებს.²⁶

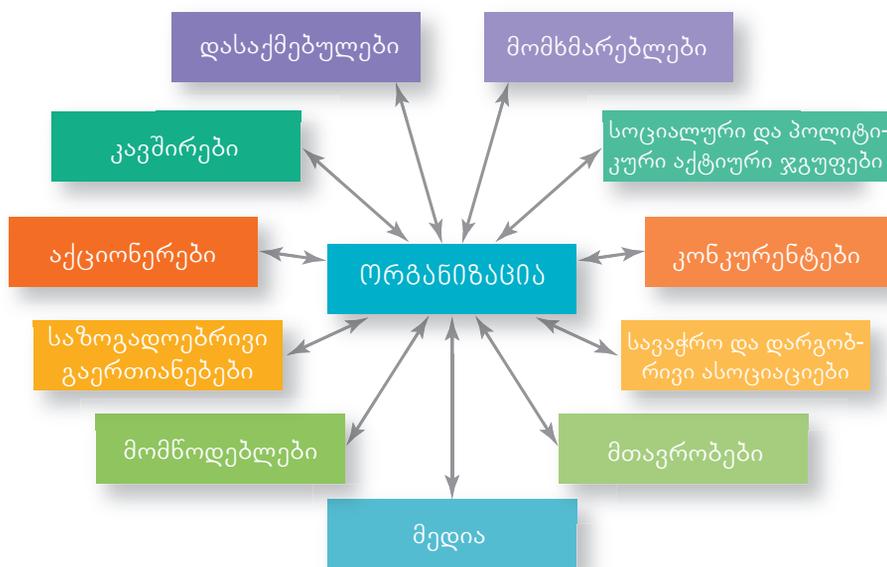
გარე სტეიკჰოლდერებთან ურთიერთობების მართვის სხვა მიზეზი არის ის, რომ ეს არის „სწორი“ საქმის კეთება. რადგან ორგანიზაცია დამოკიდებულია ამ გარე ჯგუფებზე, როგორც რესურსების წყაროებსა და პროდუქციისა და მომსახურებისთვის გასაღების ბაზარზე, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ მათი ინტერესები, რამდენადაც ისინი იღებენ გადარწმუნებებს. ჩვენ ამ საკითხებს მეტად დეტალურად განვიხილავთ კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის თავში.

სტეიკჰოლდერები

დაინტერესებული ჯგუფები ორგანიზაციის გარემოში, რომლებზეც მოქმედებს ორგანიზაციის გადარწმუნებები და ქმედებები.

ჩანართი 2-4

ორგანიზაციის სტეიკჰოლდერები



23 *იმსჯელეთ ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლებსა და მნიშვნელობაზე*

ორგანიზაციული კულტურა: შეზღუდვები და გამოწვევები

ყოველ ჩვენგანს გამოარჩევს უნიკალური ინდივიდუალიზმი – თვისებები და მახასიათებლები, რომლებიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ვმოქმედებთ და ვურთიერთობთ სხვებთან. როცა ვილატყობ ვახასიათებთ, როგორც თბილს, გახსნილს, მოდუნებულს, მორცხვს ან გამბედავს, ჩვენ ვახასიათებთ პიროვნულ თვისებებს. ორგანიზაციასაც ასევე აქვს ინდივიდუალურობა, რომელსაც ჩვენ ვუნოდებთ მის კულტურას და ეს კულტურა მოქმედებს დასაქმებულთა მოქმედებებსა და ერთმანეთთან ურთიერთობის გზებზე.

რა არის ორგანიზაციული კულტურა?

ამ თავის დასაწყისში აღნიშნული სასტუმრო Taj Mahal Palace-ის მსგავსად, კომპანია W. L. Gore & Associates, ცნობილი ინოვაციური და მაღალხარისხიანი ქსოვილებით, რომლებიც გამოიყენება ტანსაცმლისა და სხვა პროდუქციისთვის, ასევე აცნობიერებს ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობას. დაარსებიდანვე (1958 წ.) Gore ინოვაციური პროდუქტების განვითარებისთვის იყენებს თანამშრომელთა გუნდებს მოქნილ იერარქიულ ორგანიზაციულ წყობაში. მისი ასოცირებული წევრები (დასაქმებულები) კომპანიის დამფუძნებლის, ბილ გორის (Bill Gore), მიერ შემუშავებული 4 ძირითადი პრინციპის ერთგულნი არიან: (1) სამართლიანობა ერთმანეთის და ყველას მიმართ, ვისთანაც ურთიერთობთ; (2) თავისუფლება – ხელი შეუწყონ, დაეხმარონ და საშუალება მისცენ სხვა ასოცირებულებს, გაიზარდონ ცოდნის, კვალიფიკაციის, პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით; (3) უნარი – შეასრულო ვალდებულებები და მისდიო მათ; (4) სხვა ასოცირებულებთან კონსულტირება იმ ქმედებათა განხორციელებამდე, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ კომპანიის რეპუტაციაზე. კომპანიაში ვიზიტის შემდეგ ანალიტიკოსმა თავის ანგარიშში დაწერა, რა უთხრა ერთმა ასოცირებულმა წევრმა მას: „თუ ვინმეს ეტყვი, რა აკეთოს აქ, ისინი არასოდეს გააკეთებენ შენთვის რაიმეს“. ეს არის თავისუფალი ტიპის, ადამიანზე ორიენტირებული კულტურა, რომელსაც ეძებს ბილ გორი (Bill Gore), და ის კარგად მუშაობს კომპანიისთვის – იმსახურებს პოზიციას „Fortune“-ის წლიურ სიაში „100 საუკეთესო კომპანია მუშაობისთვის“ ყოველ წელს 1998-დან, მას შემდეგ, რაც ამ სიის გამოქვეყნება დაიწყო, და სამად სამი კომპანიიდან ერთ-ერთია, რომელმაც ამას მიაღწია.²⁷

ორგანიზაციული კულტურა

გაზიარებული ფასეულობები, პრინციპები, ტრადიციები და საქმიანობის გზები, რომლებიც ზემოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ქმედებებზე და რაც განასხვავებს ამ ორგანიზაციას სხვა ორგანიზაციებისგან.

ორგანიზაციული კულტურა განმარტებულია, როგორც გაზიარებული ფასეულობები, პრინციპები, ტრადიციები და საქმიანობის გზები, რომლებიც ზემოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ქმედებებზე და რაც განასხვავებს ამ ორგანიზაციას სხვა ორგანიზაციებისგან. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ეს გაზიარებული ფასეულობები და პრაქტიკა განვითარდა დროთა განმავლობაში და მეტწილად განსაზღვრავს, თუ „როგორ კეთდება საქმე“.²⁸

კულტურის ჩვენეული დეფინიცია გულისხმობს სამ რამეს. პირველი, კულტურა არის აღქმა, რომლის შეხება ან დანახვა შეუძლებელია, მაგრამ თანამშრომლები მას აღიქვამენ ორგანიზაციაში მათი გამოცდილების საფუძველზე; მეორე, ორგანიზაციული კულტურა არის ნათელი და ის დაკავშირებულია იმასთან, თუ როგორ აღიქვამენ და აღწერენ მას ორგანიზაციის წევრები, მიუხედავად იმისა, მოსწონთ თუ არა ის; დაბოლოს, ინდივიდები, მიუხედავად მათი განსხვავებული ბიოგრაფიის ან სხვადასხვა ორგანიზაციულ დონეზე მუშაობისა, მიდრეკილნი არიან, ორგანიზაციული კულტურა აღწერონ მსგავსი ტერმინოლოგიით. ეს არის კულტურის გაზიარებული ასპექტი.

კვლევა გვთავაზობს შვიდ კრიტერიუმს, რომლითაც შესაძლებელია ორგანიზაციული კულტურის არსის განსაზღვრა.²⁹ ეს კრიტერიუმები (ჩანართი 2-5) რანჟირდება ქვევიდან ზევით და გულისხმობს, რომ დაბალი არ არის ძალიან ტიპური კულტურისთვის, მაღალი კი, პირიქით, მეტად ტიპურია. ამ 7 კრიტერიუმის გამოყენებით ორგანიზაციის დახასიათება გვაძლევს ორგანიზაციული კულტურის კომპლექსურ სურათს. ბევრ ორგანიზაციაში ერთი კულტურული კრიტერიუმი მეტადაა საზღვარსა, ვიდრე სხვა და, ძირითადად, განსაზღვრავს

ორგანიზაციის ინდივიდუალურობას და მისი წევრების მუშაობის გზებს. მაგალითად, Sony Corporation-ში კულტურა ფოკუსირდება პროდუქციის ინოვაციურობაზე (ინოვაცია და გარისკვა). კომპანია „ცხოვრობს და სუნთქავს“ ახალი პროდუქციის განვითარებით და დასაქმებულთა სამუშაო ქცევები მხარს უჭერს ამ მიზანს. ამის საპირისპიროდ, Southwest Airlines-მა საკუთარი თანამშრომლები აქცია კულტურის ცენტრალურ ნაწილად (აღამიანებზე ორიენტაცია). ჩანართი 2-6 აღწერს, თუ როგორ შეუძლია ამ კრიტერიუმებს, შექმნას მნიშვნელოვნად განსხვავებული კულტურები.

ძლიერი კულტურები

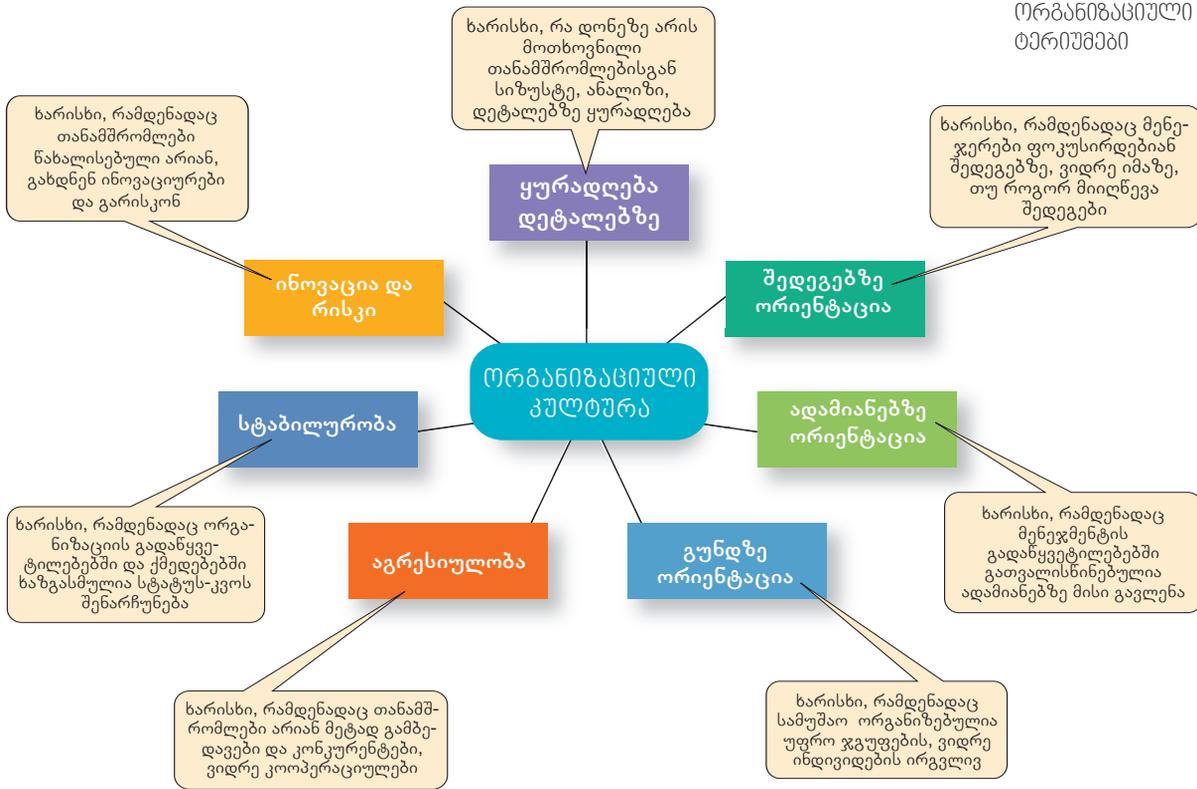
ყველა ორგანიზაციას აქვს კულტურა. მაგრამ ყველა კულტურა თანაბრად არ მოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ქცევებსა და ქმედებებზე. **ძლიერ კულტურებს** – რომელთა საშუალებითაც ძირითადი ღირებულებები ღრმად ფესვგადგმული და ფართოდ გაზიარებულია – აქვს უფრო ძლიერი გავლენა დასაქმებულებზე, ვიდრე სუსტ კულტურებს.

ძლიერი კულტურები

ორგანიზაციული კულტურები, რომელშიც ძირითადი ღირებულებები ღრმად ფესვგადგმული და ფართოდ გაზიარებულია.

ჩანართი 2-5

ორგანიზაციული კულტურის კრიტერიუმები



ჩანართი 2-7-ში გამოსახულია ძლიერი და სუსტი კულტურები. რაც უფრო მეტი თანამშრომელი ეთანხმება ორგანიზაციის მთავარ ფასეულობებს და რაც უფრო დიდია ერთგულება ამ ღირებულებებისადმი, მით უფრო ძლიერია კულტურა. ორგანიზაციათა უმრავლესობას აქვს ზომიერიდან ძლიერამდე კულტურა და მაღალი თანხმობა იმაზე, თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია, რა განსაზღვრავს „კარგი“ თანამშრომლების ქცევას, რა ინვესს მათ წინსვლას და ა.შ. რაც უფრო ძლიერი ხდება კულტურა, მით მეტ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ გეგმავენ, აორგანიზებენ, ხელმძღვანელობენ და აკონტროლებენ მენეჯერები.³⁰

რატომ არის მნიშვნელოვანი ძლიერი კულტურა ორგანიზაციისთვის? იმიტომ, რომ ძლიერი კულტურის ორგანიზაციების თანამშრომლები უფრო ლოიალურები არიან, ვიდრე სუსტი კულტურის ორგანიზაციების თანამშრომლები.³¹ კვლევით დასტურდება, რომ ძლიერი კულტურა ასოცირდება მაღალ ორგანიზაციულ მწარმოებლურობასთან.³² იოლია იმის გაგება, თუ რატომ. ბოლოს და ბოლოს, თუ ფასეულობები ნათელი და საყოველთაოდ აღიარებულია, თანამშრომლებმა იციან, რის გაკეთებას მოელოან და რას ითხოვენ მათგან, ასე მათ შეუძლიათ იმოქმედონ უფრო სწრაფად და მიხედონ პრობლემებს. თუმცა, არსებობს წინააღმდეგობა – კულტურას შეუძლია ხელი შეუშალოს დასაქმებულებს, იმოქმედონ ახალი მიდგომებით, განსაკუთრებით, როცა პირობები სწრაფად იცვლება.³³

საიდან მოდის კულტურა და როგორ გრძელდება

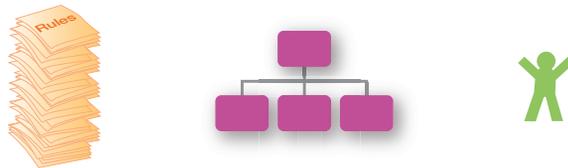
ჩანართი 2-8 გვიჩვენებს, როგორ ყალიბდება და ნარჩუნდება ორგანიზაციული კულტურა. კულტურის ორიგინალური საფუძველი ჩვეულებრივ ასახავს დამფუძნებლების ხედვას. მაგალითად, როგორც ჩვენ ადრე აღვწერეთ, W. L. Gore-ის კულტურა ასახავს დამფუძნებლის – ბილ გორის ფასეულობებს. კომპანიის დამფუძნებლები არ არიან შეზღუდულები ადრეული ჩვეულებებით და მიდგომებით და შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ კულტურა ხედვის ფორმულირებით – როგორი სურთ იყოს ორგანიზაცია. ასევე, ბევრი ახალი ორგანიზაციის მცირე ზომა აიოლებს, ეს ხედვა დაინერგოს ორგანიზაციის ყველა წევრს შორის.

როცა ორგანიზაციული კულტურა უკვე არსებობს, გარკვეული ორგანიზაციული პრაქტიკა აძლიერებს მას. მაგალითად, თანამშრომლების შერჩევის პროცესში მენეჯერები პიროვნულად აფასებენ კანდიდატებს – არა მხოლოდ სამუშაოს მოთხოვნებით, არამედ იმის მიხედვითაც, თუ რამდენად მოერგებიან ორგანიზაციას.

ჩანართი 2-6

ორგანიზაციულ კულტურათა შეპირისპირება

ორგანიზაცია A

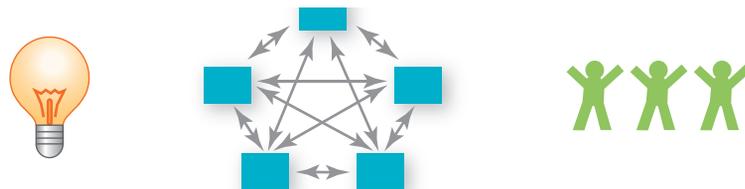


ეს ორგანიზაცია არის სამენარმეო ფირმა. მენეჯერებს მოეთხოვებათ ყველა გადაწყვეტილების დოკუმენტირება და „კარგი მენეჯერები“ არიან ისინი, რომელთაც შეუძლიათ დეტალური მონაცემების წარმოება მათი რეკომენდაციების მხარდასაჭერად. შემოქმედებითი გადაწყვეტილებები, რომლებიც იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს ან რისკს, არ არის ნახალისებული. რადგან წარუმატებელი პროექტების მენეჯერები არიან ღია კრიტიკის ობიექტები და ისჯებიან, მენეჯერები ცდილობენ, არ დაწერგონ იდეები, რომლებიც ორგანიზაციის სტატუს-კვოდან გადახრას განაპირობებენ. ერთი ძირეული რგოლის მენეჯერი მიმართავს კომპანიაში ხშირად გამოყენებული ფრაზის ციტირებას: „ნუ ეცდები შეაკეთო, სანამ გატყდება“.

ამ ფირმაში მუშაკებისგან ითხოვენ, ზუსტად შეასრულონ წესები და რეგულაციები. მენეჯერები გულმოდგინედ მეთვალყურეობენ დასაქმებულებს, რათა დარწმუნდნენ, რომ ადგილი არ აქვს გადახრებს. მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან მაღალი მწარმოებლურობით, იმისგან დამოუკიდებლად, თუ რა გავლენას ახდენს ეს თანამშრომლების მორალურ მდგომარეობასა ან დენადობაზე.

საქმიანი აქტივობები გათვლილია ინდივიდების შესაბამისად. გამოკვეთილია დეპარტამენტები, არის უფლებამოსილების ხაზობრივი დანაწილება და თანამშრომლებისგან მოითხოვენ მინიმალურ ფორმალურ კონტაქტებს მათი ფუნქციონალური არეალის მიღმა, სხვა თანამშრომლებთან ან მმართველობით რგოლებთან. შედეგების შეფასება და ნახალისება ხაზს უსვამს ინდივიდუალური ძალისხმევის მხარდაჭერას, თუმცა ხელფასების მატების და დაწინაურების მთავარი ფაქტორი სამუშაო სტაჟია.

ორგანიზაცია B



ეს ორგანიზაციაც სამენარმეო ფირმაა. აქ მენეჯერები ნახალისდებიან და ჯილდოვდებიან რისკის აღებისა და ცვლილებებისთვის. ინტუიციანზე დაფუძ-

ნებული გადაწყვეტილებები ისევე დაფასებულია, როგორც ზედმინევიანით რაციონალიზებული გადაწყვეტილებები. მენეჯმენტი ამბობს ახალ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული ექსპერიმენტების ისტორიებით და მათი წარმატებით მუდმივად ინოვაციური პროდუქციის წარმოებაში. მენეჯერებს და თანამშრომლებს კარგი იდეისთვის ნაახალისებენ და ურჩევენ, „მისდინ მას“, წარუმატებლობას კი ეპყრობიან, როგორც „სასწავლო გამოცდილებას“. კომპანია ამბობს იმით, რომ მისი საქმიანობა რეგულირდება ბაზრით, რომ შეუძლიათ, მყისიერად უპასუხონ მომხმარებლების ცვალეზად მოთხოვნებს.

ძალიან ცოტაა წესები და ინსტრუქციები, რომელიც უნდა შეასრულონ მუშაკებმა. ზედამხედველობა სუსტია, რადგან მენეჯმენტს სჯერა, რომ მათი თანამშრომლები არიან შრომისმოყვარეები და სანდონი. მენეჯმენტი დაინტერესებულია მაღალი მწარმოებლურობით, მაგრამ სჯერა, რომ ეს მოდის ადამიანებთან სწორი მოპყრობით. კომპანია ამბობს, რომ აქვს კარგი სამუშაო ადგილის რეპუტაცია.

სამუშაო აქტივობები გათვლილია მუშა ჯგუფებზე და ჯგუფის წევრები ნახალისდებიან ადამიანებთან ურთიერთობისთვის მათი ფუნქციებისა და უფლებამოსილებების მიღმა. პერსონალი პოზიტიურად საუბრობს ჯგუფებს შორის კონკურენციაზე. ინდივიდებს და გუნდებს აქვთ მიზნები, და პრემიებიც დაფუნდებულია შედეგების მიღწევაზე. თანამშრომლებს აქვთ მნიშვნელოვანი ავტონომია, შეარჩიონ საშუალებები, რომლითაც მიზნები მიიღწევა.

ძლიერი კულტურა	სუსტი კულტურა
ფართოდ გაზიარებული ფასეულობები;	ღირებულებები ლოკალიზებულია შეზღუდული რაოდენობის თანამშრომლებში – ჩვეულებრივ უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტში;
კულტურა ეფუნდება მუდმივ შეტყობინებას, თუ რა არის მნიშვნელოვანი;	კულტურა აგზავნის ურთიერთსაინანაღმდეგო ცნობებს, თუ რა არის მნიშვნელოვანი;
თანამშრომლების უმრავლესობას შეუძლია ილაპარაკოს ორგანიზაციის და გმირების ისტორიაზე;	თანამშრომლებს აქვთ მწირი ცოდნა კომპანიის და მისი გმირების ისტორიებზე;
თანამშრომლები მკაცრად იდენტიფიცირდებიან კულტურასთან;	თანამშრომლებს აქვთ მცირე იდენტიფიკაცია კულტურასთან;
ძლიერი კავშირი გაზიარებულ ფასეულობებსა და ქცევებს შორის.	მცირე კავშირი გაზიარებულ ფასეულობებსა და ქცევებს შორის.

ჩანართი 2-7

ძლიერი და სუსტი კულტურის შედარება

ამავე დროს, სამუშაოს პრეტენდენტები იგებენ ინფორმაციას ორგანიზაციის შესახებ და განსაზღვრავენ – არიან თუ არა კომფორტულად იმასთან, რასაც ხედავენ.

უმაღლესი რგოლის მენეჯერების ქმედებებს აქვს მთავარი გავლენა ორგანიზაციის კულტურაზე. მაგალითად, Best Buy-ში კომპანიის მთავარი მარკეტოლოგი აიყვანს თანამშრომელთა ჯგუფს „რეგულარული ტურებისთვის, რასაც კომპანიამ შეარქვა მისი საცალო ჰოსპიტალი“. თეთრ ხალათებში გამონყობილი ლაბორატორიის თანამშრომლები სეირნობენ ოთახებში, სადაც რეალური საავადმყოფოს სანოლები და პაციენტთა ავადმყოფობის ამსახველი ანკეტებია, რომლებიც გავლენას ახდენს კომპანიის მთავარ კონკურენტებზე. ახლა ყოველი ეს კონკურენტი „ავადმყოფობის ბოლო სტადიაზეა“ და აღარ არის ბიზნესში, მათი მზე ჩაესვენა. იფიქრეთ ასეთი ძლიერი გზავნილის გავლენაზე თანამშრომლებსა და მათ მუშაობაზე.³⁴ იმის მიხედვით, თუ რას ამბობენ და როგორ იქცევიან უმაღლესი რანგის მენეჯერები, იქმნება ნორმები, რომელიც ფილტრავს ორგანიზაციას და შეუძლია ჰქონდეს პოზიტიური გავლენა თანამშრომელთა ქცევაზე. მაგალითად, IBM-ის ყოფილ უმაღლეს აღმასრულებელ სემ პალმისანოს (Sam Palmisano) სურდა, რომ მის თანამშრომლებს დაეფასებინათ გუნდური სამუშაო. ასე რომ, მან ირჩია, აელო რამდენიმე მილიონი დოლარი მისი წლიური ბონუსებიდან და მიეცა თავისი უმაღლესი აღმასრულებლებისთვის მათი გუნდური მუშაობის საფუძველზე. მან თქვა: „თუ თქვენ ამბობთ, რომ ხართ გუნდი,

თქვენ უნდა იყოთ გუნდი, უნდა შეასრულოთ სიტყვა, ხომ ასეა?“³⁵ თუმცა, ჩვენ მიერ ნანახ უამრავ კორპორაციული ეთიკის სკანდალს თუ გავიხსენებთ, უმაღლესი რანგის მენეჯერების ქმედებებს შეუძლია კომპანია არასასურველ შედეგებამდე მიიყვანოს.

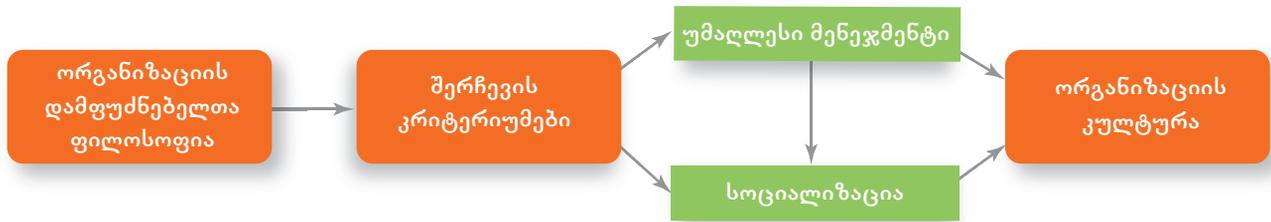
სოციალიზაცია

პროცესი, რომელიც ეხმარება თანამშრომელს, გაითავისოს ორგანიზაციის კულტურა.

ჩანართი 2-8

ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება და მხარდაჭერა

საბოლოოდ, ორგანიზაციები ეხმარებიან თანამშრომლებს, შეითვისონ კულტურა სოციალიზაციის მეშვეობით. ეს არის პროცესი, რომელიც ეხმარება ახალ თანამშრომლებს, ისწავლონ ორგანიზაციის მეთოდებით საქმის კეთება. მაგალითად, Starbucks-ის მაღაზიების ახალი დასაქმებულები გადიან 24-საათიან ინტენსიურ ტრენინგს, რომელიც ეხმარება მათ, გახდნენ კარგი კონსულტანტები. ისინი სწავლობენ კომპანიის ფილოსოფიას, მის ჟარგონებს და, ასევე, თუ როგორ დაეხმარონ მომხმარებელს გადანყვეტილების მიღებაში ყავის არჩევისას – რომელი ყავის მარცვალი იყიდონ, როგორ დაფქვან და ა.შ., ეხმარებიან ესპრესოს მანქანებით სარგებლობისასაც. სოციალიზაციის ერთი სარგებელი არის ის, რომ თანამშრომლები ითავისებენ კულტურას და იჩენენ ენთუზიაზმსა და ცოდნას მომხმარებლებთან ურთიერთობისას.³⁶



ბანკინილოთ

რეალური შემთხვევა

სცენარი:

პაულო (Paulo), Web კომუნიკაციების სააგენტოს მენეჯერი, აღმოაჩენს, რომ თანამშრომელთა შერჩევა, შესაძლოა, არასასიამოვნო იყოს. მის ბოლო სამ დაქირავებულს აქვს პრობლემები სხვა 12 თანამშრომელთან. ერთ-ერთს – რომელიც უკვე 6 თვეა აქ მუშაობს – არ სურს დაეხმაროს გუნდის სხვა წევრებს, შესრულების ვადა კი მალე იწურება. იგივე პიროვნება არაფერს ამბობს ჯგუფის შეხვედრებზე – სხვებს უთმობს გადანყვეტილების მიღებას. კიდევ ერთი საკითხია, როგორ იმოსებიან ისინი. „მე, ცხადია, არ მოველი მათგან „კოსტიუმირებას“ ან ყელსახვევის ტარებას, მაგრამ დახეული შორტები და ფლოსტები, ცოტა არ იყოს, ზედმეტად უბრალოა. ეს ხალხი რატომ არ იღებს შენიშვნას“?



ნაკარი: Sarah Saracino

სარა სარაკინო (Sarah Saracino) ადამიანური რესურსების მენეჯერი

რა რჩევას მისცემდით ორგანიზაციული კულტურის შესახებ პაულოს?

ინტერვიუს პროცესში დაქირავების მენეჯერი უფრო ღიად უნდა საუბრობდეს კომპანიის ღირებულებებსა და ორგანიზაციული კულტურის მოლოდინებზე. დამატებით, ჯგუფის სხვა წევრები უნდა გაესაუბრონ პოტენციურ კანდიდატს, რათა გაარკვიონ, შეესაბამება თუ არა აპლიკანტი ჩამოყალიბებულ კულტურას, ეთიკას და კომპანიის პრინციპებს. მონაცემების შეფასების დროს დამქირავებელმა მენეჯერმა უნდა დასვას კითხვები, რომელიც დაკავშირებულია კანდიდატის ქცევებთან, სხვებთან ინტერაქციასთან და კომპანიის წარმატებისადმი ერთგულებასთან. ბოლოს, როცა ახლად დაქირავებული თანამშრომელი ორგანიზაციის წევრი ხდება, ის უნდა მიაბარონ გამოცდილ წევრს, რათა მან გაუწიოს მენტორობა, რითაც ორგანიზაცია ხელს შეუწყობს მის ადვილად ადაპტირებას ორგანიზაციულ კულტურასთან.

კიდევ ერთი სარგებელი არის ის, რომ ეს ამცირებს შანსს, ახალმა დასაქმებულებმა, რომელთათვისაც უცხოა ორგანიზაციული კულტურა, დაანგრიონ დამკვიდრებული რწმენა და ჩვევები.

როგორ სწავლობენ დასაქმებულები კულტურას?

თანამშრომლები „სწავლობენ“ ორგანიზაციის კულტურას სხვადასხვა გზით, მათ შორის ყველაზე ცნობილია: ისტორიები, რიტუალები, მატერიალური სიმბოლოები და ენა.

ისტორიები ორგანიზაციული „ისტორიები“ ჩვეულებრივ მოიცავს მონათხრობს მნიშვნელოვანი ღონისძიებების, ადამიანების, ორგანიზაციის დაფუძნების, წესების დარღვევის, წარსულ შეცდომებზე რეაქციების შესახებ და ა.შ.³⁷ Southwest Airlines-ის მენეჯერები ჰყვებიან ისტორიებს წარმატებულ მომუშავეებზე, რომლებიც გახდნენ გმირები მომხმარებლებისთვის.³⁸ მსგავსი ისტორიები ეხმარება იმის გაცნობიერებას, თუ რა არის მნიშვნელოვანი, და ქმნის მაგალითებს, რომლისგანაც ხალხმა უნდა ისწავლოს. 3M Company-ს პროდუქციის ინოვაციურობის ისტორიები ლეგენდარულია. ერთ-ერთი ისტორია 3M-ის მეცნიერის შესახებ, რომელსაც დაეღვარა ქიმიური ნივთიერებები თავის ჩოგბურთის ფეხსაცმელზე და მიიღო Scotchgard (ლაქებთან ბრძოლის საშუალება); ასევე, ისტორია არტ ფრაის (Art Fry) შესახებ – 3M-ის მკვლევარმა, რომელიც უკეთეს საშუალებას ეძებდა თავისი საეკლესიო ჰიმნების კრებულის ფურცლების მოსანიშნად, გამოიგონა Post-It Note. ეს ისტორიები ასახავს, თუ რა აქცევს 3M-ს საუკეთესოდ და რა იქნება საჭირო ამ წარმატების გასაგრძელებლად.³⁹ კულტურის შესწავლაში თანამშრომლების დასახმარებლად, ორგანიზაციის ისტორიები წარმოადგენს დღევანდელი ღუზას წარსულში, ქმნის განმარტებებს და ლეგიტიმურ ჩარჩოებს მიმდინარე პრაქტიკისთვის, მაგალითით ხსნის, რა არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისთვის და სახავს ორგანიზაციის მიზნების ნათელსურათს.⁴⁰

რიტუალები Facebook-ის შექმნის პირველ დღეებში მარკ ცუკერბერგს (Mark Zuckerberg) კომპანიის სათავე ოფისში ეკიდა ნახატი, რომელიც ასახავდა ბავშვების მიერ სამყაროს დაპყრობას ლეპტოპებით. თანამშრომლებთან შეხვედრის დასრულებისას ცუკერბერგი ჰაერში მუშტის შემართვით მიანიშნებდა მათ, დაეწყოთ სიმღერა „დომინირება“. მიუხედავად იმისა, რომ ეს რიტუალი უნდა ყოფილიყო, უბრალოდ, სასაცილო, კომპანიის სხვა აღმასრულებლები მაინც სთავაზობდნენ მას, ასე არ მოქცეულიყო, რადგან ეშინოდათ, ეს ყველაფერი კონკურენტებს სასაცილოდ და, თანაც, მონოპოლისტობის სურვილად არ ჩაეთვალოთ.⁴¹ რიტუალი – ესაა ძალა, რომელიც თანამშრომლებს უყალიბებს თავიანთი მნიშვნელოვანი როლის რწმენას. კორპორაციის რიტუალები აქტივობების განმეორებადი თანმიმდევრობაა, რომელიც გამოხატავს და აძლიერებს ორგანიზაციის ფასეულობებსა და მიზნებს.

ერთ-ერთი ყველაზე კარგად ცნობილი კორპორაციული რიტუალია Mary Kay Cosmetics-ის ყოველწლიური დაჯილდოების ცერემონიალი გაყიდვების წარმომადგენელთათვის. კომპანია ხარჯავს 50 მილიონ დოლარზე მეტს წლიურად დაჯილდოებისა და პრიზებით წახალისებისთვის. ეს ჰგავს რაღაცას ცირკსა და „მის ამერიკას“ კონკურსის სანახაობას შორის. ცერემონია იმართება დიდი აუდიტორიისთვის განკუთვნილ დიდ სცენაზე – ისმის აპლოდისმენტები, ყველა მონაწილე გამოწყობილია სადღესასწაულო საღამოს ტანსაცმელში. გაყიდვების მიზნების წარმატებით განხორციელებისთვის გამყიდველები ჯილდოდებიან უამრავი ძვირადღირებული საჩუქრით, როგორცაა: დიდეკრანიანი ტელევიზორები, ბრილიანტის ბეჭდები, მოგზაურობა და ვარდისფერი კადილაკები. ეს „მოუ“, გაყიდვებში შედეგების საჯარო აღიარებით, მოქმედებს, როგორც მოტივატორი. გარდა ამისა, რიტუალის ასპექტი აძლიერებს დამფუძნებლის, მერი ქეის (Mary Kay), შეუპოვრობას და ოპტიმიზმს, რომელმაც შეაძლებინა მას, გადაეღობა პირადი სირთულეები, შეექმნა საკუთარი კომპანია და მიეღწია მატერიალური წარმატებისთვის; უძლიერებს რწმენას მის გამყიდველებს, რომ მათი გაყიდვების ხარისხის გაუმჯობესება მნიშვნელოვანია, და რომ მძიმე შრომით და მხარდაჭერით, მათაც შეუძლიათ მიაღწიონ წარმატებებს. Mary Kay-ს სავაჭრო წარმომადგენლების გადამდები ენთუზიაზმი და მღელვარება თვალსაჩინოს ხდის, რომ ეს ყოველწლიური „რიტუალი“ თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მოტივაციის და ქცევითი მოლოდინის სასურველი დონის მიღწევაში, რაც, ბოლოს და ბოლოს, არის ის, რასაც მენეჯმენტი მოელის ორგანიზაციის კულტურისაგან.



გერმანული მანქანათმშენებელი **BMW** ეხმარება თანამშრომლებს, შეისწავლონ კომპანიის კულტურა „1959 წლის ისტორიის“ გახსენებით. ახალი თანამშრომლები იგებენ, რომ 1959 იყო საკვანძო წელი **BMW**-სთვის, რადგან ის, ბაზრის ცუდი შეფასების გამო, მიდიოდა გაკოტრებისკენ. ამ წელს მათ წარმოებაში ჩაუშვეს დიდი და ძვირადღირებული მანქანა, რომელსაც, თუ არ ჩავთვლით ორად ორ მნახველს, სხვა ვერავინ შესწევდებოდა, რაც რეალურად იყო ძალიან ცოტა იმისათვის, რომ მოდელი პრაქტიკული ყოფილიყო. მენეჯმენტმა შეიმუშავა ანტიკრიზისული გეგმა **BMW**-სთვის, რომელიც ფოკუსირებული იყო სპორტული სედანების ახალი კლასის წარმოებაზე და თანამშრომლებთან აწარმოა მოლაპარაკება, რაც დაეხმარა კომპანიას, დარჩენილიყო ბაზარზე. „1959 წლის ისტორია“ გამოხატავს თანამშრომელთა მნიშვნელობას, რომლებიც **BMW**-სთვის მუშაობენ და მიჰყავთ ის წარმატების გზამდე. ფოტოზე ასახული არიან **BMW**-ს თანამშრომლები, რომლებიც ხელს აწერენ მათი დახმარებით გამოსულ ახალ მოდელზე, რაც ხაზს უსვამს პერსონალის მძლავრ როლს კომპანიის მწარმოებლურობაში.

წყარო: Andreas Gebert/EPA/Newscom

მატერიალური არტეფაქტები და სიმბოლოები როცა მიდისართ სხვადასხვა ბიზნესში, თქვენ „გრძნობთ“, თუ რა ტიპის გარემოა იქ – ფორმალური, შემთხვევითი, მხიარული, სერიოზული და ა.შ.? ეს რეაქცია გვიჩვენებს მატერიალური სიმბოლოების ან არტეფაქტების ძალას ორგანიზაციის ინდივიდუალიზმის ჩამოყალიბებაში.⁴² ორგანიზაციული სიმბოლოების განლაგება, თანამშრომელთა ჩაცმულობა, ავტომობილის ტიპები, რომელსაც ფლობენ აღმასრულებლები, აქვს თუ არა კორპორაციას თვითმფრინავი და ა.შ., მატერიალური სიმბოლოების მაგალითია. სხვები ამაში გულისხმობენ ოფისების სიდიდეს, ავეჯის ელეგანტურობას, აღმასრულებლების „პრივილეგირებულობას“ (დამატებითი სარგებელი მენეჯერებისათვის, როგორცაა გამაჯანსაღებელი კლუბის წევრობა, კომპანიის მფობელობაში არსებული საშუალებების გამოყენება და ა.შ.), თანამშრომელთა ფიტნესცენტრებს, სადილობის შესაძლებლობას, მანქანების პარკინგის ადგილებს ცალკეული თანამშრომლისთვის. **WorldNow** არის ბიზნესი, რომელიც ეხმარება ადგილობრივ მედიაკომპანიებს, განავითარონ ახალი ონლაინსადისტრიბუციო არხები და გაზარდონ შემოსავლების ნაკადები. აქ მნიშვნელოვანი მატერიალური სიმბოლოა ძველი ბურლი, რომელიც დამფუძნებელმა იყიდა 2 დოლარად იაფფასიანი პროდუქტის მალაზიაში. ბურლი კომპანიის კულტურის სიმბოლოა – „გავბურლოთ, რათა გადავჭრათ პრობლემები“. როცა თანამშრომელი წარმოდგენილია ბურლთან ერთად, ეს მიანიშნებს მის გამორჩეულ მუშაობაზე, ანუ მისგან მოეღიან ბურლის პერსონიფიცირებას გარკვეული გზით – იგულისხმება მისი მოვლის ახალი წესი. ერთმა თანამშრომელმა დაამონტაჟა **Bart Simpson**-ის სასხლეტი, სხვამ გააკეთა უკაბელო ბურლი და დაამატა ანტენა. კომპანიის სიმბოლო ზრუნავს კულტურაზე მაშინაც კი, როცა ორგანიზაცია ვითარდება და იცვლება.⁴³

მატერიალური სიმბოლოები მიანიშნებენ თანამშრომლებს, თუ ვინ არის მნიშვნელოვანი პერსონა და როგორ უნდა იქცეოდეს ის (მაგალითად, რისკის განევა, კონსერვატიზმი, ავტორიტარიზმი, თანამონანილეობა, ინდივიდუალიზმი და ა.შ.).

მწარმავალი ორგანიზაცია და გაერთიანება იყენებს სპეციალურ ენას კულტურის წევრების განსაზღვრისა და გაერთიანებისთვის. ამ ენის შესწავლით წევრები ადასტურებენ, რომ მათ მოსწონთ კულტურა და მზად არიან, დაიცვან ის. მაგალითად, **Cranium**-ში, სიეტლში მაგიდის თამაშების კომპანიაში, სიტყვა „chiff“ გამოიყენება თანამშრომლებისთვის იმის შესახსენებლად, რომ უწყვეტი ინოვაციები აუცილებელია ყველაფერში, რასაც აკეთებენ. „Chiff“ ნიშნავს „ჭკვიანს, მაღალხარისხიანს, ინოვაციურს, მეგობრულს, მხიარულს“.⁴⁴ **Build-A-Bear Workshop**-ის მალაზიებში თანამშრომლებს ურჩევენ, რომ გამოიყენონ ტექნიკა სახელწოდებით – „ბრძოლა ხუთისთვის“, რათა თითოეულ მომხმარებელს მიჰყიდონ 5 საგანი. ეს მარტივად გარითმული სლოგანი ძლიერი იარაღია გაყიდვების სტიმულირებისთვის.⁴⁵

დროთა განმავლობაში კომპანიები ხშირად ავითარებენ უნიკალურ ტერმინებს, რათა აღწერონ აღჭურვილობა, საკვანძო პერსონალი, მომწოდებლები, მყიდველები, პროცესები ან პროდუქცია, რომელიც დაკავშირებულია მათ ბიზნესთან. ახალ თანამშრომლებს ხშირად აბნევს ის აკრონიმები და ჟარგონები, რომლებიც მოკლე დროის შემდეგ მათი ენის ბუნებრივი ნაწილი ხდება. სწავლის შემდეგ ეს ენა მოქმედებს, როგორც საერთო საზომი, რომელიც აერთიანებს წევრებს.

როგორ ზემოქმედებს კულტურა მენეჯერებზე

ჰიუსტონში დაფუძნებული Apache Corp გახდა ერთ-ერთი ყველაზე შედეგიანი დამოუკიდებელი კომპანია ნავთობის მომპოვებელ ბიზნესში. ის წარმოქმნა კულტურამ, რომლის ფასეულობაა რისკის განევა და სწრაფი გადანყვეტილების მიღება. მომავალი თანამშრომლების შეფასება ხდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად ავლენდნენ ისინი ინიციატივანობას სხვა კომპანიებში პროექტების შესრულებისას. კომპანიის თანამშრომლები ჯილდოვდებიან, თუ ისინი ხელს შეუწყობენ კომპანიის მოგების ზრდას და წარმოების მიზნების მიღწევას.⁴⁸ რადგან ორგანიზაციის კულტურა განსაზღვრავს იმას, რაც მათ შეუძლიათ ან არ შეუძლიათ გააკეთონ და როგორ უნდა მართონ, ეს არის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მენეჯერებისთვის. მსგავსი შეზღუდვები იშვიათად გამოიკვეთება, ეს არ არის დანერგილი. ნაკლებსავარაუდოა, რომ ამაზე საუბრობენ, მაგრამ ისინი არსებობს და ყველა მენეჯერი სწრაფად სწავლობს, რა აკეთოს ან არ აკეთოს თავის ორგანიზაციაში. მაგალითად, თქვენ ვერ ნახავთ მსგავსი ფასეულობების შესახებ ჩანაწერებს, მაგრამ ყოველი მათგანი მოდის რეალური ორგანიზაციიდან:

- მიიღეთ დაკავებულის გამომეტყველება იმ შემთხვევაშიც, როცა საქმე არ გაქვთ;
- თუ გარისკავთ წარუმატებლად, მოგიწევთ ძვირად ზღოთ ამისთვის;
- სანამ მიიღებდეთ გადანყვეტილებას, შეამზადეთ მენეჯერი, რომ ის არასოდეს დარჩეს გაკვირვებული;
- ვქმნით პროდუქციას მხოლოდ იმის შესაბამისს, როგორსაც კონკურენცია ითხოვს;
- რასაც წარმატება მოჰქონდა ჩვენთვის წარსულში, წარმატებას მოგვიტანს მომავალშიც;
- თუ გინდა მოექცე სათავეში, უნდა შეგეძლოს გუნდთან მუშაობა.

მსგავს ფასეულობებსა და მენეჯერთა ქცევებს შორის არის პირდაპირი კავშირი. მაგალითად, ავილოთ ე.წ. „მოემზადე – დაუმიზნე – ესროლე“ („ready-aim-fire“) კულტურა. ასეთ ორგანიზაციაში მენეჯერები, სანამ დანერგავენ, მუდმივად შეისწავლიან და აანალიზებენ წარმოდგენილ პროექტებს. „მოემზადე – ესროლე – დაუმიზნე“ („ready-fire-aim“) კულტურაში კი მენეჯერები ჯერ მოქმედებენ და შემდეგ აანალიზებენ იმას, თუ რა გაკეთდა. ვთქვათ, ორგანიზაციული კულტურა მხარს უჭერს რწმენას, რომ მოგება შეიძლება გაიზარდოს თვითღირებულების შემცირებით და კომპანიის საუკეთესო ინტერესებს ემსახურება კვარტალური შემოსავლების ნელი, მაგრამ მყარი ზრდის მიღწევა. მენეჯერები, სავარაუდოდ, არ ახორციელებენ ინოვაციურ, რისკიან, ხანგრძლივადიან ან გაფართოების პროგრამებს. ორგანიზაციაში, რომლის კულტურაც გამოხატავს თანამშრომლებისადმი უნდობლობას, მენეჯერებს უფრო ახასიათებთ ავტორიტარული ლიდერობის სტილი, ვიდრე დემოკრატიული. რატომ? კულტურა აყალიბებს მენეჯერებისათვის სათანადო და მოსალოდნელ ქცევებს. მაგალითად, Banco Santander-ის, რომლის სათავე ოფისი მდებარეობს მადრიდის ცენტრალური ნაწილიდან 20 კმ-ში, კულტურა აღწერილია, როგორც „რისკი – კონტროლის მანია“ („risk – control freak“). კომპანიის მენეჯერები ერთგულად იცავენ „ბანკინგის მოსაწყენ ღირსებებს – კონსერვატიზმს და ამტანობას“. თუმცა, ეს ის ღირებულებებია, რომლებმაც გამოიწვია კომპანიის ზრდა ესპანეთის მეექვსე უდიდესი ბანკიდან ევროზონის ლიდერ ბანკამდე.⁴⁹

როგორც ჩანართ 2-9-შია ნაჩვენები, მენეჯერების გადანყვეტილებები იმ კულტურის გავლენას განიცდის, რომელშიც ისინი ოპერირებენ. ორგანიზაციის კულტურა, განსაკუთრებით კი ძლიერი კულტურა, გავლენას ახდენს და ზღუდავს იმას, თუ როგორ გეგმავენ, აორგანიზებენ, ხელმძღვანელობენ და აკონტროლებენ მენეჯერები.

ციფრები ⁴⁶

43 პროცენტი გამოკითხულ მომუშავეთა თავის ორგანიზაციაში სამუშაოდ რეკომენდაციას არ გაუწევდა მეგობრებს და ოჯახის წევრებს.

70 პროცენტი დიდი კომპანიებისა თანამშრომლების მწარმოებლურობისა და მეგობრული კონკურენციის წასახალისებლად იყენებს ციფრული თამაშის მსგავს დაჯილდოებას.

61 პროცენტი ბრიტანელი გამოკითხული დასაქმებულებისა გრძნობდა, რომ მათი ბოსი იყო მიუწვდომელი.

8 პროცენტი გამოკითხული აღმასრულებლებისა ამბობს, რომ ღირებულების საერთო გაზიარების მხარდაჭერა იყო მნიშვნელოვანი.

32 პროცენტი გამოკითხულ მომუშავეთა აცხადებდა, რომ განსხვავებულ კორპორატიულ კულტურასთან შეგუება შესაძლებელია იყოს უდიდესი გამოწვევა თანამშრომელთა ჩართულობისას.

67 პროცენტი გამოკითხული მამაკაცებისა არასოდეს ატარებს ჰალსტუსს სამსახურში.

45 პროცენტი გამოკითხული მუშაკებისა აცხადებს, რომ მათი კომპანიების ინოვაციის უნარი იყო საშუალოზე დაბალი, როცა დადგა სწრაფი მოძრაობის აუცილებლობა იდეების გენერირებიდან პროდუქციის გაყიდვამდე.

45 პროცენტი გამოკითხული უმაღლესი მენეჯერებისა აცხადებს, რომ მათი კომპანიის კულტურა არის ნათელი იმასთან მიმართებაში, თუ რა უწყობს ხელს თანამშრომელთა მოტივაციას.

ჩანართი 2-9

მენეჯერული გადაწყვეტილებების ტიპები, რომლებზეც გავლენას ახდენს კულტურა

დაგეგმვა

- რისკის ხარისხი, რომელიც უნდა მოიცვას გეგმებმა
- გეგმები უნდა განვითარდეს ინდივიდების თუ გუნდების მიერ
- გარემოს სკანირების ხარისხი, რომელშიც მენეჯერები იმუშავენ

ორგანიზება

- თანამშრომელთა სამუშაო ადგილების რა დონის ავტონომიურობაა შესაძლებელი
- ამოცანები უნდა შესრულდეს ინდივიდების თუ გუნდების მიერ
- დეპარტამენტის მენეჯერების ერთმანეთთან ინტერაქციის დონე

ლიდერობა

- რა ხარისხით არიან მენეჯერები დაკავებული თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების გაუმჯობესებით
- ლიდერობის რა სტილია შესაბამისი
- მიჩნეულია თუ არა, რომ ყველა უთანხმოება – თუნდაც კონსტრუქციული – უნდა იყოს აღმოფხვრილი

კონტროლი

- მიმართავენ გარედან კონტროლს ან ნებას რთავენ თანამშრომლებს, აკონტროლონ საკუთარი ქმედებები
- რა კრიტერიუმები იქნებოდა მნიშვნელოვანი თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებისთვის
- რა შედეგებს მოიტანს ბიუჯეტის ზრდა

24. აღწერეთ ორგანიზაციული კულტურის თანამედროვე საკითხები

აქტუალური საკითხები ორგანიზაციულ კულტურაში

Nordstrom, საცალო ვაჭრობის ქსელი, ცნობილია მომხმარებლისადმი ყურადღებიანი დამოკიდებულებით. Nike-ის ინოვაციები სპორტული ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის ტექნოლოგიებში არის ლეგენდარული. Tom’s of Maine ცნობილია მისი ერთგულებით საქმის ეთიკურად და სულიერად კეთების მიმართ. როგორ მიაღწიეს ამ კომპანიებმა ასეთ რეპუტაციას? მათი ორგანიზაციული კულტურა თამაშობს გადამწყვეტ როლს. მოდით, განვიხილოთ კულტურის სამი თანამედროვე საკითხი: ინოვაციური კულტურის შექმნა, მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის შექმნა და სამუშაოს სულიერების მხარდაჭერი კულტურის შექმნა.

ინოვაციური კულტურის შექმნა

შენ შესაძლოა არ იცნობდე IDEO-ს, მაგრამ ალბათ გამოგიყენებია მისი პროდუქცია. როგორც პროდუქტის დიზაინის ფირმა, ის იღებს იდეებს, რომლებიც მოაქვთ კორპორაციებს და აქცევენ მათ რეალობად. მის მიერ შექმნილია: პირველი კომერციული მაუსი (Apple-ისთვის), კბილის პასტის პირველი ფეხზე მდგომი ტუბი (Procter & Gamble-ისთვის), ხელში დასაჭერი პერსონალური ორგანიზერი (Palm-ისთვის), დიაბეტის საზომი Contour USB (Bayer AG-სთვის). მნიშვნელოვანია, რომ IDEO-ს კულტურა მხარს უჭერს შემოქმედებითობას და ინოვაციებს.⁵⁰ შესაძლოა თქვენ ახლა ფლობთ და იყენებთ პროდუქტებს სხვა კარგად ცნობილი ინოვაციური ორგანიზაციიდან, მაგ., როგორცაა Apple.⁵¹ მისი დაარსებიდან (1976წ.) დღემდე Apple მონივნავდა პროდუქციის დიზაინსა და განვითარებაში – Mac, iPod, iTunes, iPhone და iPad გვაძლევს ელექტრონული მასალის ნაკითხვის საშუალებას. ზემოთ ხსენებული კომპანიები იმ ინდუსტრიაშია, სადაც ინოვაცია არის წარმატებისთვის საკვანძო. ფაქტია, რომ ნებისმიერ წარმატებულ ორგანიზაციას სჭირდება კულტურა, რომელიც მხარს უჭერს ინოვაციას. რამ-

დენად მნიშვნელოვანია კულტურა ინოვაციისთვის? უმაღლესი აღმასრულებლების ბოლო გამოკითხვისას ნახევარზე მეტმა თქვა, რომ კომპანიებისთვის ინოვაციების ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი იყო მისი მხარდამჭერი კორპორაციული კულტურა.⁵²

როგორია ინოვაციური კულტურა? შვედი მკვლევრის გორან ექვოლის (Goran Ekvall) მიხედვით, ის შესაძლებელია დახასიათდეს შემდეგი თავისებურებებით:

- **გამონვევა და ჩართულობა** – არიან თუ არა თანამშრომლები ჩართულები ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებსა და წარმატებაში, მათით მოტივირებულები და მათი ერთგულები?
- **თავისუფლება** – შეუძლიათ თანამშრომლებს, დამოუკიდებლად განსაზღვრონ თავიანთი სამუშაო, განახორციელონ შეხედულებისამებრ და გამოიჩინონ ინიციატივა მათ ყოველდღიურ საქმიანობაში?
- **ნდობა და გახსნილობა** – მხარს უჭერენ და პატივს სცემენ თანამშრომლები ერთმანეთს?
- **იდეის დრო** – აქვთ თუ არა ინდივიდებს დრო, გულმოდგინედ დაამუშაონ ახალი იდეები, სანამ იმოქმედებენ?
- **თამაში/იუმორი** – არის თუ არა სამუშაო ადგილი უშუალო და მხიარული?
- **კონფლიქტის მოგვარება** – ინდივიდები იღებენ გადაწყვეტილებას და აგვარებენ საკითხებს ორგანიზაციული თუ პერსონალური ინტერესების სასიკეთოდ?
- **დებატები** – ნებადართულია თუ არა თანამშრომლებისთვის, გამოხატონ შეხედულებები და წამოაყენონ იდეები განსახილველად?
- **რისკის განევა** – არიან თუ არა მენეჯერები ტოლერანტულები გაურკვეველობების და ორგანიზაციის მიმართ და წახალისდებიან თუ არა თანამშრომლები რისკის განევისთვის?⁵³

მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის შექმნა

Harrah's Entertainment – მსოფლიოს უდიდესი სათამაშო ბიზნესის კომპანია მომხმარებლის მომსახურების მოყვარულია და კარგი მიზეზიც აქვს ამისთვის. კომპანიის კვლევა გვიჩვენებს, რომ მომხმარებლებმა, რომლებიც კმაყოფილი იყვნენ Harrah's-ის სერვისით, კაზინოში თამაშის ხარჯები გაზარდეს 10%-ით, ხოლო მათ, ვინც იყვნენ ძალიან კმაყოფილნი – თამაშებზე ხარჯები გაზარდეს 24%-ით. როცა მომხმარებლისთვის განეული სერვისები აისახება მსგავს შედეგებში, რა თქმა უნდა, მენეჯმენტს მოუნდება, შექმნას მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა!⁵⁴

როგორია მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა?⁵⁵ ჩანართ 2-10-ში აღწერილია მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის ხუთი მახასიათებელი და შემოთავაზებულია წინადადებები, თუ რა შეიძლება გააკეთოს მენეჯმენტმა ამ ტიპის კულტურის შექმნისთვის.

სულიერება და ორგანიზაციული კულტურა

რა აქვთ საერთო კომპანიებს: Southwest Airlines, Men's Wearhouse, Chick-fil-A, Ford, Xerox, Tyson Foods და Hewlett-Packard? ისინი იმ ორგანიზაციათა მხარდ სიაში არიან, რომელთა სამუშაო ადგილიც სულიერებითაა აღსავსე. რას ნიშნავს სამუშაო ადგილის სულიერება? ეს არის კულტურა, რომელშიც ორგანიზაციული ღირებულებები ხელს უწყობს მიზნის შეგრძნებას საზოგადოებისთვის სამუშაოს მნიშვნელობის შეცნობის მეშვეობით.⁵⁶ სულიერი კულტურის მქონე ორგანიზაციები აღიარებენ, რომ ხალხს აქვს გონება და სული, ისინი ცდილობენ, იპოვონ აზრი და მიზანი თავიანთ სამუშაოში და აქვთ სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის, საზოგადოების ნაწილად ყოფნის სურვილი. ასეთი სურვილები არ არის შეზღუდული სამუშაო ადგილებით. როგორც უახლესმა კვლევებმა აჩვენა, კოლეჯის სტუდენტები აგრეთვე ეძებენ ცხოვრების აზრს და მიზანს.⁵⁷



ეს მომხმარებელი სიხარულით ხტუნავს, ზეიმობს iPad tablet-ის ყიდვას Apple-ის საცალო მაღაზიაში, ლონდონში, ამ პროდუქტის გამოშვების პირველ დღეს. ინოვაციური და მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის შექმნით, პროდუქტითა და სერვისით Apple-მა მიაღწია ფინანსურ წარმატებას და მოიპოვა მომხმარებლების დიდი კმაყოფილება და ბრენდისადმი ლოიალობა. ეს კულტურა ხელს უწყობს თანამშრომელთა კრეატიულობას, კომპანიის მიზნების მიმართ პასუხისმგებლობას, ნდობას, გახსნილობას, გარისკვას. ის მოიცავს მეგობრული და დახმარებისათვის მზადყოფი თანამშრომლების შერჩევას და მათ გაძლიერებას თავიანთ სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებასა და იმის გაკეთებაში, რაც საჭიროა მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და მოხიბვისთვის.

წყარო: Carl Court/AFP/Getty Images/Newscom

სამუშაო ადგილის სულიერება

კულტურა, რომლის დროსაც ორგანიზაციული ღირებულებები ხელს უწყობს მიზნების შეგრძნებას საზოგადოების კონტექსტში მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულების გზით.

რიგი მიზეზების გამო, სამუშაო ადგილის სულიერება მნიშვნელოვანია თანამედროვე გარემოში. თანამშრომლები ეძებენ გზებს, რომ გაუმკლავდნენ სტრესს და ცხოვრების ტურბულენტური ტემპის წნეხს. თანამედროვე ცხოვრების სტილი – მარტოხელა მშობლის ოჯახი, გეოგრაფიული მობილობა, დროებითი სამუშაო, ეკონომიკური გაურკვეველობა, ტექნოლოგიები, რომლებიც ხელს უწყობენ ადამიანების ერთმანეთისგან დისტანცირებას – განაპირობებს ურთიერთობების ნაკლებობას, რომელსაც მრავალი ადამიანი გრძნობს. როგორც ადამიანებს, ჩვენ გვაქვს ჩართულობის და ურთიერთობების დიდი სურვილი.

ჩანართი 2–10

მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის მახასიათებლები

მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის მახასიათებლები	რჩევები მენეჯერებისთვის
თანამშრომლების ტიპი	ადამიანების დაქირავება, რომელთაც აქვთ მომხმარებლის მომსახურებისთვის საჭირო თვისებები და დამოკიდებულებები, როგორცაა: მეგობრობა, ყურადღებიანობა, ერთუზიანობა, მოთმენისა და მოსმენის კარგი უნარი.
სამუშაო გარემოს ტიპი	სამუშაოს ისეთი დიზაინი, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა მომსახურების პროცესის კონტროლს, რამდენადაც შესაძლებელია, ხისტი ნესებისა და პროცედურების გარეშე.
უფლებამოსილებებით აღჭურვა	მიეცით მოქმედების თავისუფლება მომსახურე-კონტრაქტორ თანამშრომლებს, რათა მიიღონ სამუშაოსთან დაკავშირებულ საქმიანობაზე ყოველდღიური გადაწყვეტილებები.
როლის სიცხადე	პროდუქციის, მოსმენის და სხვა ქცევითი უნარების შესახებ მუდმივი ტრენინგების მეშვეობით შეამცირეთ გაურკვეველობა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა შეუძლიათ ან არ შეუძლიათ გააკეთონ კლიენტებთან მომსახურე თანამშრომლებმა.
მომხმარებლის დაკმაყოფილების და მოხიბვლის სათანადო სურვილი	ორგანიზაციის ვალდებულებების ახსნა, რომ გაკეთდეს ყველაფერი, რაც იქნება საჭირო, თუნდაც ეს იყოს თანამშრომელთა ნორმალური სამუშაო მოთხოვნების საზღვრებს მიღმა.

გარდა ამისა, რამდენადაც „ბები ბუმერები“ მართავენ საშუალო ასაკის ადამიანების ცხოვრების საკითხებს, ისინი ეძებენ რაღაც აზრიანს, რაღაცას სამსახურს მიღმა; სხვებს თავიანთი პირადი ცხოვრების ღირებულებების პროფესიულ ცხოვრებასთან ინტეგრირების სურვილი აქვთ; ზოგიერთებისთვის კი ფორმალური რელიგია არ მუშაობს და ისინი აგრძელებენ ღუზების ძიებას, რათა ჩაანაცვლონ რწმენის ნაკლებობა და შეივსონ მზარდი სიცარიელის შეგრძნება. რომელი ტიპის კულტურას შეუძლია ამ ყველაფრის გაკეთება? რა განასხვავებს სულიერ ორგანიზაციებს არასულიერი ორგანიზაციებისგან? კვლევა გვიჩვენებს, რომ სულიერი ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია ხუთი თვისება.⁵⁸

1. მიზნის ძლიერი შეგრძნება. სულიერი ორგანიზაციები საკუთარ კულტურას აგებენ მნიშვნელოვანი მიზნის გარშემო. მიუხედავად იმისა, რომ მოგება მნიშვნელოვანია, ის არ არის უმთავრესი ღირებულება ორგანიზაციისთვის. მაგალითად, Timberland-ის სლოგანია: „ჩექმები, ბრენდი, რწმენა“, რომელიც ასახავს კომპანიის განზრახვას, გამოიყენოს „რესურსები, ენერჯია, მოგება, როგორც ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის მწარმოებელმა კომპანიამ, რომლის ფასიანი ქაღალდებიც იყიდება საჯაროდ, რათა ებრძოდოს სოციალურ მანკიერებებს, დაეხმაროს გარემოს და გააუმჯობესოს პირობები მუშებისათვის გლობალური მასშტაბით, შექმნას უფრო პროდუქტიული, ეფექტური, ერთგული თანამშრომლების ბაზა“⁵⁹

2. ფოკუსირება ინდივიდუალურ განვითარებაზე. სულიერი ორგანიზაცია აღიარებს ინდივიდების ფასეულობას და მნიშვნელობას. ისინი არა მხოლოდ ქმნიან სამუშაო ადგილებს, არამედ, აგრეთვე, ისწრაფვიან, შექმნან კულტურა, რომელშიც თანამშრომლებს შეეძლებათ მუდმივი ზრდა და სწავლა.
3. ნდობა და გახსნილობა. სულიერი ორგანიზაციები ხასიათდებიან ურთიერთნდობით, პატიოსნებით და გახსნილობით. მენეჯერებს არ ეშინიათ შეცდომების აღიარების, ისინი, როგორც წესი, არიან გულწრფელები თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან.
4. თანამშრომლების აღჭურვა უფლებამოსილებით. მენეჯერი აღჭურავს თანამშრომლებს ნდობით, მიიღონ კეთილსინდისიერი და გააზრებული გადაწყვეტილებები. მაგალითად, Southwest Airlines-ის თანამშრომლები მ.შ. ბორტგამცილებლები, მტვირთავები, მიმღებები, კლიენტების მომსახურების აგენტები ნახალისებულნი არიან მოიქცნენ ისე, როგორც თვითონ ჩათვლიან საჭიროდ, რათა დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა მოთხოვნები, ან დაეხმარონ თანამშრომლებს მაშინაც კი, თუ ეს ქმედება არის კომპანიის პოლიტიკის საწინააღმდეგო.
5. ტოლერანტობა თანამშრომელთა გამოხატვის უფლებებისადმი. ბოლო მახასიათებელი, რომელიც განასხვავებს სულიერებაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებს არის ის, რომ ისინი არ ახშობენ თანამშრომლების ემოციებს; ნებას რთავენ მათ, იყვნენ ისეთები, როგორებიც არიან – რათა გამოხატონ თავიანთი განწყობა და გრძნობები დანაშაულის შეგრძნებისა და საყვედურის შიშის გარეშე.

სხვა მიდგომის გამოყენებით, უახლესი კვლევა გვიჩვენებს, რომ სამუშაო ადგილზე სულიერების კონცეფცია შესაძლებელია ყველაზე უკეთ იქნეს რეალიზებული სამი ფაქტორის საშუალებით: კავშირი უზენაეს ძალასთან, კავშირი ადამიანებთან და კავშირი ბუნებასა და ყველა ცოცხალ არსებასთან.⁶⁰

სულიერების მოძრაობის კრიტიკოსები ფოკუსირდებიან ორ საკითხზე: ლეგიტიმურობა (ორგანიზაციებს აქვთ უფლება, სულიერი ფასეულობები თავს მოახვიონ თანამშრომლებს?) და ეკონომიკური (არის თუ არა სულიერება და მოგება თავსებადი?).

სულიერებაზე აქცენტირებამ ზოგიერთი თანამშრომელი შეიძლება ჩააყენოს უხერხულ მდგომარეობაში. კრიტიკოსები აგრეთვე შესაძლოა ამტკიცებენ, რომ სეკულარული ინსტიტუტების, განსაკუთრებით, ბიზნესების, საქმე არ არის, თანამშრომლებს თავს მოახვიონ სულიერი ფასეულობები. ეს კრიტიკა ალბათ მართებულია მაშინ, როცა სულიერება განმარტებულია, როგორც რელიგიის შეტანა სამუშაო ადგილებზე.⁶¹ თუმცა ის ნაკლებად მართებულია, როცა მიზნად დასახულია, დაეხმარონ თანამშრომლებს, იპოვონ თავიანთ საქმეში აზრი (მნიშვნელობა). თუ დღევანდელი ცხოვრების სტილზე და წნეხზე შფოთვა ახასიათებს სამუშაო ძალის ზრდად ოდენობას, მაშინ შესაძლოა დადგა დრო, რომ ორგანიზაციები დაეხმარონ თანამშრომლებს, იპოვონ აზრი და მიზანი თავიანთ სამუშაოში და გამოიყენონ სამუშაო ადგილები ერთიანობის შეგრძნების შესაქმნელად.

საკითხი, არის თუ არა სულიერება და მოგება თავსებადი, რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვანია. ცოტა მტკიცებულება თუ ადასტურებს ამ ორი რამის თავსებადობის შესაძლებლობას. ერთი კვლევით გაირკვა, რომ კომპანიები, რომლებიც თანამშრომლებს აცნობენ სულიერებაზე დაფუძნებულ მეთოდებს, აძლიერებენ მწარმოებლურობას და მნიშვნელოვნად ამცირებენ დენადობას.⁶² სხვა კვლევით დადგინდა, რომ ორგანიზაციებმა, რომლებიც ქმნიდნენ თავისი თანამშრომლებისათვის სულიერი განვითარების შესაძლებლობებს, შედეგებით გადააჭარბეს მათ, რომლებიც ამას არ მიმართავდნენ.⁶³ სხვა კვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციის სულიერება პოზიტიურად მოქმედებდა შემოქმედებითობასა და ეთიკაზე, მომხმარებელთა დაკმაყოფილებაზე, საქმეში ჩართულობაზე, გუნდის წარმატებასა და ორგანიზაციისადმი ერთგულებაზე.⁶⁴

MyManagementLab ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს
 იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 

ზგადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

2.1 სწავლის შედეგი

შეადარეთ მენეჯერის ქცევები ყოვლისშემძლე და სიმბოლური მენეჯერის ხედვების მიხედვით.

ყოვლისშემძლე მენეჯერის ხედვის მიხედვით, მენეჯერები არიან პირდაპირი პასუხისმგებლები ორგანიზაციის წარმატებასა და წარუმატებლობაზე.

სიმბოლური მენეჯერის ხედვა ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციის წარმატების ან წარუმატებლობის უმეტესობა არის მენეჯერის კონტროლს მიღმა.

მენეჯერის დისკრეციის (მოქმედების თავისუფლების) ორი შემზღუდველია: ორგანიზაციული კულტურა (შიდა შემზღუდველი) და გარემო (გარე შემზღუდველი). მენეჯერები არ არიან მთლიანად შეზღუდულები ამ ორი ფაქტორით, რამდენადაც მენეჯერებს შეუძლიათ და ზემოქმედებენ კიდევ ორგანიზაციის კულტურასა და გარემოზე.

2.2 სწავლის შედეგი

აღწერეთ შეზღუდვები და გამონწვევები, რომლის წინაშეც არიან მენეჯერები თანამედროვე გარე გარემოში.

გარე გარემო მოიცავს ორგანიზაციის გარე ფაქტორებს და ძალებს, რომლებიც მოქმედებს მის შედეგიანობაზე. გარე გარემოს ძირითადი კომპონენტებია: ეკონომიკური, დემოგრაფიული, პოლიტიკურ/საკანონმდებლო, სოციოკულტურული, ტექნოლოგიური და გლობალური. მენეჯერები აწყდებიან შეზღუდვებს და გამონწვევებს ამ კომპონენტებიდან გამომდინარე, რადგან მათ აქვთ გავლენა სამუშაოსა და დასაქმებაზე, გარემოს გაურკვევლობასა და დაინტერესებულთა/სტიეკპოლდერთა ურთიერთობებზე.

2.3 სწავლის შედეგი

იმსჯელეთ ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლებსა და მნიშვნელობაზე.

კულტურის შვიდი განზომილება არის: დეტალებზე ყურადღება, შედეგზე ორიენტაცია, ადამიანებზე ორიენტაცია, გუნდზე ორიენტაცია, გამბედაობა, სტაბილურობა, ინოვაციურობა და გარისკვა. ორგანიზაციები ძლიერი კულტურით თანამშრომლების მიმართ არიან მეტად ლოიალურები და შედეგები უკეთესი აქვთ. რაც უფრო ძლიერი ხდება კულტურა, ის მეტად ზემოქმედებს იმაზე, თუ როგორ გეგმავენ, აორგანიზებენ, ხელმძღვანელობენ და აკონტროლებენ მენეჯერები. კულტურა ასახავს ორგანიზაციის დამფუძნებლების ხედვას. კულტურა იქმნება თანამშრომელთა შერჩევის პრაქტიკიდან, მენეჯერების ქმედებებიდან და სოციალიზაციის პროცესიდან. კულტურა გადაეცემა თანამშრომლებს ისტორიების, რიტუალების, მატერიალური სიმბოლოების და ენის მეშვეობით. ეს ელემენტები ეხმარება თანამშრომლებს – „ისწავლონ“, რა ფასეულობები და ქცევებია მნიშვნელოვანი; ასევე მნიშვნელოვანია, თუ ვინ უხსნის მათ მაგალითებით ამ ღირებულებებს. კულტურას გავლენა აქვს იმაზე, თუ როგორ გეგმავენ, აორგანიზებენ, ლიდერობენ და აკონტროლებენ მენეჯერები.

2.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ორგანიზაციული კულტურის მიმდინარე საკითხები.

ინოვაციური კულტურის მახასიათებლებია გამონწვევა და ჩართულობა, თავისუფლება, ნდობა და გახსნილობა, იდეის დრო, თამაში/იუმორი, კონფლიქტების გადაწყვეტა, დებატები, გარისკვა. მომხმარებელზე ორიენტირებულ

კულტურას აქვს ხუთი მახასიათებელი: მეგობრული თანამშრომლები; სამუშაოები მცირე რაოდენობის მოუქნელი წესებით, პროცედურებით და რეგულაციით; უფლებამოსილებებით აღჭურვა; ნათელი როლები და მოლოდინები; თანამშრომლები, რომლებიც არიან კეთილსინდისიერი მომხმარებლისთვის სიამოვნების მინიჭების სურვილში. სამუშაო ადგილის სულიერება ერთობ მნიშვნელოვანია, რადგან თანამშრომლები ეძებენ სტრესების და ტურბულენტური ცხოვრების ტემპის წნეხის საპირწონეს. „ბები ბუმერები“ და სხვა მომუშავეები ეძებენ რაღაც მნიშვნელოვანს მათ მიმდინარე ცხოვრებაში; ჩართულობას და კავშირს, რომლებსაც ისინი ხშირად ვერ პოულობენ თანამედროვე ცხოვრების სტილში და იმ საჭიროებებს, რომელსაც ვერ პოულობენ რელიგიაში. სულიერ ორგანიზაციებს აქვთ ხუთი მახასიათებელი: მიზნის ძლიერი შეგრძნება; ფოკუსირება ინდივიდუალურ განვითარებაზე; ნდობა და გახსნილობა; თანამშრომლების უფლებამოსილებით აღჭურვა; ტოლერანტობა თანამშრომელთა გამოხატვის უფლებისადმი.

სადისკუსიო საკითხები ✪

1. აღწერეთ ორი ხედვა იმაზე, თუ რა გავლენა აქვთ მენეჯერებს ორგანიზაციების წარმატებასა და წარუმატებლობაზე.
2. „ორგანიზაციები აგებულია ურთიერთობებზე“ – რას ფიქრობთ, რას ნიშნავს ეს მოსაზრება? რა გავლენები აქვს ურთიერთობებს გარე გარემოს მართვაზე?
3. იხ. ჩანართი 2-6. როგორ განსხვავდება პირველი ხაზის მენეჯერის სამუშაო ორი ტიპის ორგანიზაციაში? უმაღლესი რანგის მენეჯერის?
4. აუდიტორიებს აქვს კულტურა. აღწერეთ თქვენი აუდიტორიის კულტურა ორგანიზაციული კულტურის შვიდი განზომილების გამოყენებით.

5. შესაძლებელია, კულტურა იყოს დამაბრკოლებელი ორგანიზაციისთვის? ახსენით.
6. იმსჯელეთ ძლიერი კულტურის გავლენაზე ორგანიზაციებსა და მენეჯერებზე.
7. ჩანართი 2-8-ის გამოყენებით ახსენით, როგორ ფორმირდება და ყალიბდება კულტურა.
8. ახსენით, რატომ უნდა იყოს სამუშაო ადგილის სულიერება მნიშვნელოვანი საზრუნავი?

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა ✪

ბევრი თვალსაზრისით, ტექნოლოგია ყველა ჩვენგანს ხდის მეტად პროდუქტიულს, თუმცა, ეთიკური საკითხები წარმოიქმნება იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ და როდის გამოიყენება ის. ავიღოთ სპორტული არენა. ნებისმიერი სპორტის მაღალტექნოლოგიური აღჭურვილობა (საცურაო კოსტიუმები, გოლფკლუბები, საციგურაო ჩაცმულობა და ა.შ.) იმ დონეზეა, რომ შეუძლია მოთამაშეებს ზოგჯერ უპირატესობა მიანიჭოს ოპონენტებთან შედარებით.⁶⁵ ჩვენ ვხედავთ ამას მოცურავეთა შეჯიბრებისას ზაფხულის ოლიმპია-

დაზე და სამთო-სათხილამურო ფერდობებზე ზამთრის ოლიმპიადაზე. რას ფიქრობთ? არის ეს ტექნოლოგიის ეთიკური გამოყენება? რა მოხდებოდა, თუ თქვენი სკოლა (ან ქვეყანა) იასპარეზებდა ჩემპიონატზე და ვერ შეძლებდა ათლეტების უზრუნველყოფას ფორმითა თუ აღჭურვილობით და ეს გავლენას მოახდენდა მათ კონკურენტუნარიანობაზე? ექნებოდა ამას მნიშვნელობა? რა ეთიკურ პრინციპებს შესთავაზებდით მსგავსი სიტუაციისთვის?

უნარების სავარჯიშო განავითარე გარემოს სკანირების უნარი

უნარის შესახებ

გარემოში არსებული ცვლილებების პროგნოზირება და ახსნა არის მნიშვნელოვანი უნარი, რომელიც სჭირდება მენეჯერებს. ინფორმაცია, რომელიც მოდის გარემოს სკანირებიდან, შესაძლებელია გამოყენებულ

იქნეს გადაწყვეტილებების მიღებისას და ქმედებების განხორციელებისას. მენეჯერებს ორგანიზაციის ყველა დონეზე სჭირდებათ იმის ცოდნა, თუ როგორ შეძლონ გარემოს სკანირება მნიშვნელოვანი ინფორმაციისა და ტენდენციებისთვის.

ნაბიჯები უნარის განსაკვირვებლად

თქვენ შეგიძლიათ იყოთ მეტად ეფექტური გარემოს სკანირებაში, თუ გამოიყენებთ შემდეგ შეთავაზებებს.⁶⁶

1. განსაზღვრეთ, რა ტიპის ინფორმაციაა მნიშვნელოვანი თქვენი სამუშაოსთვის. შესაძლოა თქვენ გჭირდებათ, ერკვეოდეთ მომხმარებლის მოთხოვნასა და სურვილებში ცვლილებების შესახებ ან იცოდეთ, რას აკეთებენ თქვენი კონკურენტები. თუ თქვენ იცით ინფორმაციის ტიპი, რომელიც გინდათ, რომ გქონდეთ, შეგიძლიათ ეძებოთ ამ ინფორმაციის მიღების საუკეთესო გზები.
2. რეგულარულად წაიკითხეთ და შეამონმეთ შესაბამისი ინფორმაცია, რათა არ იყოს ინფორმაციის ნაკლებობა სკანირებისთვის, მაგრამ უნდა წაიკითხოთ შესაბამისი საინფორმაციო წყაროები. როგორ უნდა გაიგოთ, რომ ინფორმაცია არის შესაბამისი? ეს შესაძლებელია მხოლოდ თქვენ მიერ მისი, როგორც მნიშვნელოვანი ინფორმაციის, იდენტიფიცირების შემთხვევაში.
3. გადანყვეტილებების მიღებისა და ქმედებებისას იმ ინფორმაციის გათვალისწინება, რომელსაც თქვენ იღებთ გარემოს სკანირებიდან. თუ თქვენ არ იყენებთ იმ ინფორმაციას, რომელსაც იღებთ, მაშინ გამოდის, რომ თქვენ დაკარგეთ დრო, რომელიც გამოიყენეთ მის მისაღებად. ასევე, რაც უფრო მეტი ინფორმაციას გამოიყენებთ გარემოს სკანირებიდან, მეტია იმის ალბათობა, რომ მოგინდეთ გააგრძელოთ დროის და სხვა რესურსების ინვესტირება მათი თავმოყრისთვის. თქვენ ნახავთ, რომ ეს ინფორმაცია მნიშვნელოვანია თქვენი შესაძლებლობების ეფექტურად და ეფექტიანად გამოყენებისთვის.
4. გარემოს სკანირების აქტივობების რეგულარულად გადასინჯვა. თუ თქვენ დიდ დროს კარგავთ არასაჭირო ინფორმაციისთვის ან არ იყენებთ მოპოვებულ

შესაბამის ინფორმაციას, მაშინ თქვენ გჭირდებათ გარკვეული კორექტირებები.

5. ნაახალისეთ დაქვემდებარებულები, იყენენ მზადყოფნაში მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მისაღებად. თქვენი თანამშრომლები შესაძლოა იყენენ თქვენი „თვლები და ყურები“. აუხსენით მათ მოპოვებული და გაზიარებული ინფორმაციის მნიშვნელობა, რომელსაც შეუძლია გავლენა იქონიოს სამუშაო ერთეულების წარმატებაზე.

ბანივიტარეთ უნარი

შემდეგი შეთავაზებებია აქტივობები, რომლებიც შეგიძლიათ განახორციელოთ, რათა ივარჯიშოთ და განავითაროთ გარემოს სკანირებასთან დაკავშირებული ქმედებები.

1. აირჩიეთ ორგანიზაცია, რომელსაც იცნობთ, როგორც თანამშრომელი, ან, როგორც ხშირი მომხმარებელი. ვივარაუდოთ, რომ თქვენ ხართ ამ ორგანიზაციის უმაღლესი რგოლის მენეჯერი. გარემოს სკანირებიდან რა ტიპის ინფორმაცია იქნებოდა თქვენთვის მნიშვნელოვანი? სად მოიძიებდით ამ ინფორმაციას? ახლა ვივარაუდოთ, რომ თქვენ ხართ დაბალი რგოლის მენეჯერი ამ ორგანიზაციაში. თქვენთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის ტიპი, რომელიც მიიღეთ გარემოს სკანირებიდან, შეიცვლებოდა? ახსენით.
2. ვივარაუდოთ, რომ ხართ წიგნების დიდი მალაზიების ქსელის რეგიონული მენეჯერი. ინტერნეტის გამოყენებით, გარემოს და კონკურენტების შესახებ რა ტიპის ინფორმაციის მოპოვებას შეძლებდით? რა ინფორმაციას მოიძიებდით ყოველი წყაროსთვის, რომელიც შეიძლება დაგეხმაროთ, თქვენი სამუშაო გახადოთ უკეთესი.

ვეშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

ყოველი ორგანიზაცია აწყდება გარემოს შემზღუდველებს, მათი გარე გარემოს კომპონენტები ერთმანეთისგან განსხვავებულია. კლასის ორ-სამ წევრთან გაერთიანდით ჯგუფებად და აირჩიეთ თითო ორგანიზაცია ორი განსხვავებული ინდუსტრიისგან. აღწერეთ გარე კომპონენტები თითოეული ორგანიზაციისთვის. რითი განსხვავდება თქვენი აღწერა ამ ორი ორგანიზა-

ციისთვის? რამდენად მსგავსია? ახლა, იმავე ორი ორგანიზაციის გამოყენებით, ნახეთ, თუ შეგიძლიათ ამ ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი სტიკეჰოლდერების იდენტიფიცირება. როგორც ჯგუფი, მოემზადეთ ინფორმაციის აუდიტორიისთვის გაზიარებისა და თქვენი გადანყვეტილებების ახსნისთვის.

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- იპოვეთ ყოვლისშემძლე და სიმბოლური მენეჯერის ხედვის ორი თანამედროვე მაგალითი ნებისმიერ პოპულარულ ბიზნესის პერიოდულ გამოცემაში. დაწერეთ ნაშრომი იმის შესახებ, თუ რა იპოვეთ და თქვენ მიერ ნაპოვნი ეს ორი მაგალითი როგორ ასახავს მენეჯმენტის ამ ხედვებს.
- აირჩიეთ თქვენთვის ნაცნობი ორგანიზაცია; ან ორგანიზაცია, რომლის შესახებაც გინდათ, რომ მეტი იცოდეთ. დახაზეთ სქემა და ამ ორგანიზაციის პოტენციური სტიკეჰოლდერების იდენტიფიცირების შემდეგ აჩვენეთ, რა კონკრეტული ინტერესები ან დამოკიდებულებები შეიძლება ჰქონდეთ ამ სტიკეჰოლდერებს.

- აიღეთ ორი ორგანიზაცია, რომელთაგანაც ხშირად გაქვთ ინტერაქცია (როგორც თანამშრომელს ან, როგორც მომხმარებელს) და შეაფასეთ მათი კულტურა შემდეგი ასპექტების მიხედვით:
 - **ფიზიკური დიზაინი** (შენიშვნები, ავეჯი, ავტოფარეხი, ოფისის ან მაღაზიის დიზაინი): სად არიან ისინი განლაგებული და რატომ? სად აჩერებენ მანქანებს მომხმარებლები და თანამშრომლები? როგორ გამოიყურება ოფისი/მაღაზია? რა აქტივობებია წახალისებული ან, პირიქით, დათრგუნული ფიზიკური განლაგებით? ეს ნივთები რას ამბობენ ორგანიზაციის ღირებულებებზე?
 - **სიმბოლოები** (ლოგო, ჩაცმის მიღებული სტილი (დრეს-კოდი), სლოგანები, ფილოსოფიური განაცხადები): რა ღირებულებებია წინა პლანზე წამოწეული? სად არის განთავსებული ლოგო? ვისი საჭიროებებია ხაზგასმული? რა კონცეფციებია ხაზგასმული? რა ქმედებებია აკრძალული? რომელია წახალისებული? არის რომელიმე არტეფაქტი მკვეთრად დემონსტრირებული? რის სიმბოლოებას ახდენენ ეს არტეფაქტები? ყველა ეს საგანი რას ამბობს ორგანიზაციის ღირებულებების შესახებ?
 - **სიტყვები** (ისტორიები, ენა, სამუშაოს დასახელება): რა ისტორიებს იმეორებენ? როგორ მიმართავენ თანამშრომლებს? სამუშაოს დასახელებები რას ამბობენ ორგანიზაციაზე? გამოიყენება ხუმრობა/ანეკდოტები საუბრისას? ეს ყოველივე რას ამბობს ორგანიზაციულ ღირებულებებზე?
 - **პოლიტიკა და აქტივობები** (რიტუალები, ცერემონიები, ფინანსური დაჯილდოებები, პოლიტიკა – თუ როგორ ეპყრობიან თანამშრომლებს და მომხმარებლებს; გაითვალისწინეთ, რომ შეძლებთ ამ მახასიათებლებით შეფასებას, თუ თქვენ ხართ თანამშრომელი ან ორგანიზაციას იცნობთ კარგად): რა აქტივობები ჯილდოვდება? იგნორირდება? რა ტიპის ადამიანებმა მიაღწიეს წარმატებას? რა ტიპის ადამიანებმა განიცადეს კრახი? რა რიტუალებია მნიშვნელოვანი? რატომ? რა ღონისძიებებს აღნიშნავენ? რატომ? ეს ყოველივე რას ამბობს ორგანიზაციის ღირებულებების შესახებ?
- თუ თქვენ ეკუთვნით სტუდენტურ ორგანიზაციას, შეაფასეთ მისი კულტურა ამ კითხვებზე პასუხის გაცემით: როგორ აღწერდით კულტურას? ახალი წევრები როგორ სწავლობენ კულტურას? როგორ ხდება კულტურის შენარჩუნება? თუ არ მიეკუთვნებით სტუდენტურ ორგანიზაციას, ისაუბრეთ სხვა სტუდენტებთან, რომლებიც არიან სტუდენტური ორგანიზაციის წევრები და შეაფასეთ ის ამ კითხვების გამოყენებით.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: G. Barna, MasterLeaders (Barna Books), 2009; Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life (Perseus Books Group, 2000); Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide (Jossey-Bass, 1999); and Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (Jossey-Bass, 2005).
- იპოვეთ ერთი კომპანიის მაგალითი, რომელიც ასახავს ყოველ თანამედროვე საკითხს ორგანიზაციულ კულტურაში. აღწერეთ, რას აკეთებს ისეთს კომპანია, რაც ასახავს კულტურის მიმართ მათ ვალდებულებებს.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ენჯივით mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: როგორია სწორი ორგანიზაციული კულტურა ჩემთვის? რამდენად კარგად ვპასუხობ ტურბულენტურ ცვლილებებს? ვარ გამოცდილი სამსახურებრივ/ ოჯახურ კონფლიქტებში? თქვენი შეფასების შედეგების გამოყენებით, მოახდინეთ პერსონალური ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება. რას გააკეთებთ იმისათვის, რომ გააძლიეროთ თქვენი ძლიერი მხარეები და გამოასწოროთ/გააუმჯობესოთ სუსტი მხარეები?

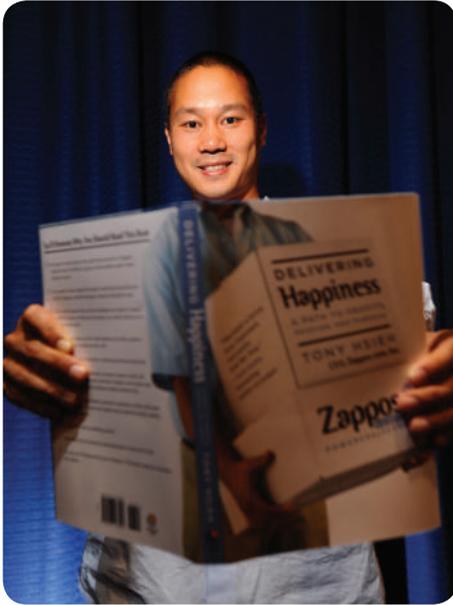
MyManagementLab
 ენჯივით mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

2-1. რატომ არის მენეჯერებისთვის გარე გარემოს კომპონენტების გაგება მნიშვნელოვანი

2-2. აღწერე ეფექტური კულტურა ა) შედარებით სტაბილური გარემოსთვის და ბ) დინამიკური გარემოსთვის. ახსენით თქვენი არჩევანი.

2-3. Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 უკიდურესობაზე წასვლა



ტონი შიის (Tony Hsieh), Zappos.com-ის უმაღლეს აღმასრულებელს, სჯერა, რომ ძველამოსილი მოდელი ბიზნესნარმატების მიღწევისა და ფუნქციონირების ორგანიზაციული კულტურის შენებაზე და შენარჩუნებაზე, რომელიც შეათანაწყოებს კორპორაციულ ღირებულებებს პიროვნულ ღირებულებებთან.

წყარო: Bloomberg via Getty Images

ნომერი 1 საუკეთესო ინტერნეტ საცალო მოვაჭრე. მათთვის, ვისაც რაიმე შეუძენია Zappos.com-ზე, რეიტინგის პირველ ნომერზე, შესაძლოა, ეს არ იყოს სიურპრიზი.⁶⁶ ვისაც არ უყვია პროდუქცია Zappos.com-ზე, არ დასჭირდება დიდი დრო იმის დასაანახად, თუ რატომ იმსახურებს Zappos მსგავს მდგომარეობას. ფაქტზე მეტს ნიშნავს ის, რომ Zappos-ს აქვს პროდუქციის დიდი არჩევანი, ძალიან სწრაფი მიტანა და უფასო დაბრუნების სერვისი. მისი ნარმატების რეალური საიდუმლოა ადამიანები, რომლებიც ქმნიან Zappos-ით ყიდვის გამოცდილებას და მას ხდიან სრულიად უნიკალურს და გამორჩეულს. კომპანიამ, რომელმაც დაიწყო ფეხსაცმლის და სხვა პროდუქტების ონლაინგაყიდვა 1999 წელს, ჩადო „ექსტრაორდინარული ძალისხმევა სასურველი ორგანიზაციული კულტურის შექმნისთვის, რომელმაც უზრუნველყო სწორი სვლა ბიზნესის ნარმატებისკენ“. როგორც მათი კულტურის ნაწილს, Zappos მხარს უჭერს 10 კორპორაციულ ფასეულობას. ამ სიის თავშია – „მიიღეთ გაკვირვების ოვაცია სერვისით“ („Deliver WOW through service“) და ისინი იმსახურებენ ამ ოვაციას – „WOW!“ მიმდინარე ეკონომიკური გამოწვევების დროსაც კი Zappos აგრძელებდა ნარმატებულ საქმიანობას – დარწმუნებული იმაში, რომ ორგანიზაციულ კულტურაზე საზგასმას მოჭქონდა შედეგი.

Zappos არ არის მხოლოდ ნომერ პირველი ინტერნეტ საცალო მოვაჭრე, ჟურნალ *Fortune*-ის 2012 წლის გამოკითხვის მიხედვით (რომელიც აწარმოებს გამოკითხვებს ყოველწლიურად), ის აგრეთვე არის მეთერთმეტე საუკეთესო კომპანია, სადაც მუშაობა სასურველია. დიახ – რა არის რეალურად ის, რაც Zappos-ის კულტურას ხდის ასეთ გენიალურს? მოდით, შევხედოთ უფრო ახლოდან.

Zappos-მა დაიწყო ფეხსაცმლის და სხვა პროდუქტების ონლაინგაყიდვა 1999 წელს. ოთხი წლის მერე ის გახდა მომგებიანი, მისმა გაყიდვებმა 1 მილიარდ დოლარს მიაღწია 2009 წლისთვის. Zappos დასახელდა სამომხმარებლო სერვისის ჩემპიონად (Customer Service Champ) „Business Week“-ის მიერ და მიენიჭა A+ რეიტინგი Better Business Bureau-ს მიერ. ასევე, ამავე წელს, Amazon-მა (დიახ, Amazon-მა) შეისყიდა Zappos-ის 10 მილიონი აქცია, რომელიც იმ დროს ღირდა დაახლოებით 928 მილიონი დოლარი. Zappos-ის თანამშრომლებმა გაიყვეს 40 მილიონ დოლარზე მეტი ნაღდი ფული და შეზღუდული აქციები და დარწმუნებულები იყვნენ, რომ Zappos-ის მენეჯმენტი არ შეიცვლებოდა. პიროვნება, რომელსაც უნდა „შეექმნა კულტურა, რომელიც მოიწონებდა ისეთ რაღაცებს, როგორცაა განსაკუთრებულობა და თავმდაბლობა“, იყო ტონი შიი (Tony Hsieh), ის გახდა Zappos-ის უმაღლესი აღმასრულებელი (CEO) 2000 წელს. ტონი განასახიერებს განსაკუთრებულობას და თავმდაბლობას. მაგალითად, 2010 წლის 1 აპრილს გამოცემული „Fools“ Day“-ს პრეს-რელიზმა დააანონსა, რომ „Zappos უჩიოდა Walt Disney Company-ს იმის გამო, რომ Disney-ს საზოგადოება შეჰყავდა შეცდომაში, როდესაც აცხადებდა, რომ Disneyland არის „ყველაზე ბედნიერი ადგილი დედამინაზე“ და, ცხადია, შიი (Hsieh) ამტკიცებდა, რომ ასეთი Zappos-ია

შიი, Zappos-ამდე, ინტერნეტსარეკლამო ქსელის – LinkExchange – თანადამფუძნებელი იყო და პირადად უნახავს „დისფუნქცია, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ისეთი კომპანიის შენებიდან, რომელშიც მხოლოდ ტექნიკურ უნარებს აქვს მნიშვნელობა“. მან განსაზღვრა, რომ Zappos-ში გააკეთებდა სხვაგვარად. შიიმ (Hsieh) პირველად Zappos-ის სამას თანამშრომელს შესთავაზა, ჩამოენერათ ძირითადი ღირებულებები, რომლებზეც უნდა დაფუძნებულიყო კულტურა. პროცესი მივიდა 10 ღირებულებამდე, რომელმაც გააგრძელა ორგანიზაციის მართვა, სადაც დღეს მუშაობს დაახლოებით 1400 ადამიანი.

სხვა განმასხვავებელი, რომლითაც ცნობილია Zappos-ის კულტურა, ისაა, რომ ამ ორგანიზაციის კულტურა არის მეტი, ვიდრე ჩამოწერილი ღირებულებები.

ბების სია. კულტურა უნდა იყოს „ცოცხალი“. Zappos აკეთებს ამას „ადამიანური ურთიერთობების კომპლექსური ქსელის“ მხარდაჭერით. Zappos-ში სოციალური მედია გამოყენებულია ლიბერალურად, რათა თანამშრომლები დააკავშირონ ერთმანეთთან და კომპანიის კლიენტებთან. მაგალითად, Zappos-ის ერთ-ერთმა თანამშრომელმა გააკეთა კომენტარი Tweeter-ზე: „გამარჯობა, ვინმე ხომ არ მომიტანს დღეს ოფისში ფენს?“ ამ სახის მეგობრულ სულისკვეთებას შეუძლია შეინარჩუნოს და გააძლიეროს თანამშრომელთა ვალდებულებები კომპანიისადმი.

კომპანიის კულტურის „პულსი“ და „ჯანმრთელობა“ Zappos-ში მონმდება ყოველთვიურად. ამ ბედნიერების კვლევაში თანამშრომლები პასუხობენ შემდეგი სახის კითხვებს: „სჯერათ თუ არა, რომ კომპანიას აქვს უფრო მაღალი მიზნები, ვიდრე მოგებაა; მათ პირად როლს თუ აქვს აზრი, თუ გრძნობენ, რომ ისინი აკონტროლებენ საკუთარ კარიერას; თუ თვლიან თავის თავს“

სადისკუსიო საპითხები

1. იპოვეთ Zappos-ის ათივე კორპორაციული ფასეულობა. აიღეთ ორი ფასეულობა და ახსენით, რა გავლენას იქონიებს თანამშრომლების მუშაობაზე.
2. გამოიყენეთ კორპორაციული ღირებულებების ეს ჩამონათვალი და ჩანართი 2-5 და დაახასიათეთ Zappos-ის ორგანიზაციული კულტურა. რომელ ნაწილში შეგიძლიათ თქვათ, რომ Zappos-ის კულტურა არის ძალიან ძლიერი (ან ტიპური)? ახსენით.

ნამშრომლებს ოჯახის წევრებად და მეგობრებად და თუ არიან ბედნიერები სამსახურში“.

გამოკითხვის შედეგები დეტალურად იხილება დეპარტამენტების მიხედვით, განისაზღვრება შესაძლებლობები „განვითარებისათვის“ და ხორციელდება სათანადო მოქმედება. მაგალითად, როგორც ერთთვიანმა გამოკითხვამ აჩვენა, ერთ დეპარტამენტს ჰქონდა „კურსიდან გადახვევა და თავს იზოლირებულად გრძნობდა“. განხორციელდა ღონისძიებები, რათა თანამშრომლებისთვის ეჩვენებინათ, თუ რამდენად ინტეგრირებულია მათი სამუშაო დანარჩენ კომპანიასთან.

კიდევ ერთი რამ კომპანია Zappos-ის შესახებ. მიღწევების აღსანიშნავად ყოველ წელს ქვეყნდება კულტურის წიგნი კულტურის ძალის მახასიათებლების შესახებ. „Zappos-ს სჯერა, რომ სწორი კულტურა სწორი ღირებულებებით ყოველთვის შექმნის საუკეთესო ორგანიზაციულ შედეგებს და ეს რწმენა აბათილებს ყველაფერ დანარჩენს“.

3. როგორ დაიწყო Zappos-ის ორგანიზაციული კულტურა? როგორ ხდება Zappos-ის კორპორაციული კულტურის შენარჩუნება?
4. სწორი კულტურა სწორი ღირებულებებით ყოველთვის შექმნის საუკეთესო ორგანიზაციულ შედეგებს. რას ფიქრობთ ამ მოსაზრებაზე? ეთანხმებით თუ არა მას? რატომ?
5. რა შეუძლიათ სხვა კომპანიებს ისწავლონ ტონი შეისგან და Zappos-ის გამოცდილებიდან?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 არ გაიყიდა

რამდენიმე წლის შემდეგ, როცა დასწრება ცოტა გაიზარდა, კინოთეატრების ინდუსტრიაში კონკურენტები იმედოვნებდნენ, რომ მათ წინაშე არსებული საფრთხეები უკვე უკან მოიტოვებს.⁶⁷ შემდეგ დაიწყო ეკონომიკური რეცესია. ბილეთების გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლები 2011 წელს, წინა წელთან შედარებით, დაეცა ოთხი პროცენტით, დასწრება კი – 4.8 პროცენტით, ადამიანების რაოდენობა, რომლებიც მიდიან ფილმის საყურებლად, ყველაზე ცოტაა 1995 წლის შემდეგ. ინდუსტრია ცდილობს შემოსავლების ამოქაჩვას ფართო პროფილის ფილმებით, ბილეთების მაღალი ფასებით და პრემიუმ კლასის კეთილმოწყობით. 2012 წლის პროგნოზით, ბილეთების გაყიდვები სტაბილური იქნებოდა, მიუხედავად მაღალბიუჯეტის The Hunger Games-ის წარმატებული დებიუტისა.

კინოეკრანების რაოდენობა აშშ-ში 39 000-ზე ცოტა მეტია. 4 უდიდესი კინოთეატრის ქსელს ერთად

აშშ-ში აქვს 19 000 ეკრანი და ადგილების დიდი ოდენობა. ყველაზე დიდს – Regal Entertainment Group-ს (დაფუძნებული კნოქსვილში, ტენესის შტატში) – აქვს 6800-ზე მეტი ეკრანი. AMC Entertainment-ს (დაფუძნებული მისურის შტატში, ქალაქ კანზასში) აქვს ჯამში 5400 ეკრანი. სხვა ოთხი ძირითადი კონკურენტია Cinemark (დაფუძნებული პლანოში, ტეხასის შტატში – დაახლოებით 3,800 ეკრანი) და Carmike Cinemas (დაფუძნებული კოლამბუსში, ჯორჯიის შტატში – დაახლოებით 2,300 ეკრანი). ამ კომპანიებისთვის გამოწვევაა ის, რომ ხალხი მოიზიდონ კინოთეატრებში ფილმების საყურებლად. ეს გადაწყვეტილება კი დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე.

ინდუსტრიის ანალიტიკოსების აზრით, კომპანიების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი პრობლემაა გაურკვეველობა იმ საკითხში, თუ მათი ფილმების როგორი სახით მიწოდების მოსურნეა ხალხი – ეს არის არჩევანი კომფორტსა და ხარისხს შორის.



გამონევეების (რომლებიც წარმოქმნილია გარე ფაქტორებიდან საოჯახო კინოთეატრებისა და მობილური მონყობილობების კონკურენციის ჩათვლით) წინაშე მყოფი კინოთეატრების მენეჯერების მიზანია, მოიზიდონ მომხმარებლები უმაღლესი ხარისხის მიწოდებით, ფილმის ყურების სწორი გამოცდილებით და სხვებთან ერთად კინოთეატრში ფილმის ყურების სოციალური გამოცდილებით.

წყარო: PhotoAlto/Alamy

მომხმარებლები აირჩევენ უფრო კომფორტს, ვიდრე ხარისხს და გამოიყენებენ მობილურ მონყობილობებს, როგორცაა iPad-ები? გაცვლიან ისინი ზოგიერთ ხარისხს მოსახერხებელ მდგომარეობაზე და უყურებენ ფილმებს სახლებში – შეზღუდული ხმით, ბრტყელ ეკრანებზე, მაღალი გარჩევადობის სახლის კინოთეატრების სისტემით – თუ წავლენ კინოთეატრებში, სადაც ფართო ეკრანები, მაღალი ხარისხის ხმის სისტემები და კინოში სიარულის სხვა მოყვარულეთან ურთიერთობით ტკობის შესაძლებლობაა, თუნდაც ეს იყოს ნაკლებად მოსახერხებელი ფილმების სახლში ყურებასთან შედარებით? კინოთეატრების მენეჯერებს სჯერათ, რომ მობილური მონყობილობები არ შეიცავს ძლიერ საფრთხეებს მათთვის იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ისინი უფრო მოსახერხებელი იქნება. მეორე მხრივ, სა-

ოჯახო კინოთეატრების სისტემები შეიძლება შეიცავდეს სერიოზულ საფრთხეს მათთვის, რამდენადაც ისინი უფრო ხელმისაწვდომი და ხარისხით მისაღებია. მიუხედავად იმისა, რომ ვერ შეძლებენ ამ მაღალი ხარისხის შეთავაზებების ჩანაცვლებას, ავტო-კინოთეატრები (drive-in theaters), ანალიტიკოსების აზრით, განიცდიან აღორძინების პერიოდს, განსაკუთრებით იმ გეოგრაფიულ ადგილებში, სადაც შესაძლებელია ფუნქციონირება მთელი წლის განმავლობაში.

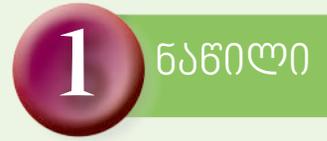
სხვა ფაქტორი, რომლისთვისაც მენეჯერებმა უნდა იბრძოლონ, არის შთაბეჭდილების მოხდენა მომხმარებლებზე, რომელთაც აქვთ კინოში სიარულის გამოცდილება. მომხმარებლის ცხოვრების სტილის კვლევამ აჩვენა, რომ კინოში სიარულის მთავარი არმონება უკავშირდებოდა ფასს, ეს პრობლემა დაასახელა რესპონდენტების 36%-მა; აღნიშნული სხვა ფაქტორებიდან იყო ხმაური, არაკომფორტული დასაჯდომები, მოუხერხებლობა, ხალხმრავლობა და ზედმეტად ბევრი ანონსი/კომერცია ფილმის დაწყებამდე.

კინოთეატრების ინდუსტრიის და ფილმების სტუდიების უმეტესობის წინაშე არსებული მნიშვნელოვანი საკითხია პროაქტიურობა, რათა თავიდან აიცილონ ის პრობლემები, რომლებიც დგას მუსიკის ინდუსტრიის წინაშე სიმღერების არალეგალური გადმოწერის სახით. გასართობი რგოლების ონლაინგაყიდვების მოცულობა (რომელიც მოიცავს ორივეს – მუსიკას და ვიდეოს) აგრძელებს ზრდას ორნიშნა რიცხვით. უდიდესი საფრთხეა YouTube, რომელიც გახდა უძლიერესი ძალა მედიასივრცეში, მესაკუთრე Google-ის მხარდაჭერით. ამ საფრთხის ასარიდებლად კინოთეატრების ინდუსტრიის აღმასრულებლებმა მოითხოვეს ფილტრაციის მექანიზმი, რათა შეინახონ არალეგალური მასალები საიტის მიღმა და შემდეგში განავითარონ ლიცენზირების ღონისძიებები, რომლის მიხედვითაც ინდუსტრიას აქვს გარკვეული დამცავი მექანიზმი საავტორო ფილმებზე. როგორც კინოთეატრის ერთმა აღმასრულებელმა აღნიშნა: „ჩვენ ვართ ნარკობიზნესის რამდენადმე მსგავს ბიზნესში. ჩვენ ვუბიძგებთ და ჩვენი მომხმარებლები მოიხმარენ. საქმე კარგადაც რომ მიდიოდეს, შენ უნდა გააგრძელო ხალხისთვის იმაზე მეტის შეთავაზება, რაც მათ სურთ“.

სადისკუსიო საპიტხამი: 

1. ჩანართი 2-2-ის გამოყენებით, რა გარე კომპონენტების ცოდნა შეიძლება იყოს მეტად მნიშვნელოვანი კინოთეატრების ქსელის მენეჯერებისთვის? რატომ?
2. ამ ქეისის მიხედვით, რა გარე ტენდენციებს უნდა გაუმკლავდნენ კინოთეატრების ქსელის მენეჯერები?
3. როგორ ფიქრობთ, ამ ტენდენციებს შეუძლია შეზღუდოს კინოთეატრების ქსელის მენეჯერების გადაწყვეტილებები?
4. თქვენი აზრით, რომელი სტრატეგიები შეიძლება იყოს მეტად მნიშვნელოვანი კინოთეატრების ქსელისთვის? რა ინტერესები შეიძლება ჰქონდეთ ამ სტრატეგიებს?

მენეჯმენტის პრაქტიკა



მენეჯმენტის დილა

სელინა ლო (Selina Lo), სათამაშოების მაღაზიის მენეჯერს სან-ფრანცისკოში, უყვარს თავისი სამსახური. მას ძალიან მოსწონს ბავშვების მიერ გამოწვეული ქაოსი და მათი აღფრთოვანების ხილვა, როცა ისინი მაღაზიაში დაეხეტებიან საყვარელი სათამაშოების მოსაძებნად. სათამაშოების მაღაზიის მართვის ნაწილია თაროებიდან გადმოგდებული ფუმფულა Teddy დათვები და ძირს დატოვებული სათამაშო მანქანები. და მაინც, მისთვის ყველაზე დიდი გამოწვევა, ბევრი სხვა საცალო ვაჭრობის ობიექტის მსგავსად, მუშახელის დენადობაა. მოუნესრიგებელი გრაფიკისა და გრძელი სამუშაო საათების გამო ბევრი თანამშრომელი სამსახურს რამდენიმე თვეშივე ტოვებს. სელინა ყოველთვის ცდილობს, ახალი გზები მოძებნოს, რათა თანამშრომლების სამსახურისთვის თავდადება შეინარჩუნოს. ის ასევე ზედამხედველობს მომხმარებელთა მოთხოვნებსა და ჩივილებს და ცდილობს მათ ისე მიუდგეს, რომ

ისინი დაკმაყოფილდეს. აი, ასეთია სელინას, როგორც მენეჯერის, ცხოვრება. ამის მიუხედავად, საცალო მოვაჭრეებს მიაჩნიათ, რომ ადამიანები, რომელთაც სელინას მსგავსი უნარები და ენთუზიაზმი გაააჩნიათ მაღაზიის მართვისთვის, ძალიან ცოტანი არიან. საცალო გაყიდვების მაღაზიის მართვა ის კარიერა არ არის, რისკენაც კოლეჯდამთავრებულთა უმეტესობა მიისწრაფვის. საცალო მოვაჭრეებისთვის ნიჭიერი მენეჯერების მოზიდვა და შენარჩუნება ისევ გამოწვევად რჩება.

წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ დიდი საცალო ქსელის რეკრუტერი და გსურთ, რომ კოლეჯდამთავრებულებმა მაღაზიის მენეჯმენტი, როგორც კარიერის ერთ-ერთი ვარიანტი, ისე განიხილონ. იმის გამოყენებით, რაც პირველ ნაწილში ისწავლეთ, როგორ მოახერხებდით ამას?

გლობალური თვალსაზრისით

ვინ იკავებს უფრო მეტ მენეჯერულ პოზიციას მსოფლიოში: ქალები თუ მამაკაცები? სტატისტიკა საინტერესოა – აშშ-ში მენეჯერული პოზიციების 50% ქალებს უკავიათ, მაგრამ მხოლოდ 2,4% იკავებს Fortune 500-ის კომპანიების მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის პოზიციას. გაერთიანებულ სამეფოში FTSE 500 კომპანიების ტოპპოზიციების მხოლოდ 1,8% უკავიათ ქალებს. გერმანიაში ყველა მენეჯერული პოზიციის 35,6% უკავიათ ქალებს, მაგრამ ქალების მხოლოდ 3% არის აღმასრულებელი საბჭოს წევრი. აზიურ ქვეყნებში ქალთა პროცენტული წილი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის პოზიციებზე გაცილებით მაღალია. ტაილანდში ქალი-მენეჯერების 30%-ს აქვს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის ტიტული, ტაივანში კი – 18%-ს. ჩინეთში, ქალ-მუშაკთა 19% მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერია. იაპონიაშიც კი მთავარი მენეჯერების 8% ქალია. ავსტრალიის ტოპ 200 კომპანიის აღწერის მიხედვით, რომელიც Australian Stock Exchange-ზე აღიბეჭდა, აღმოჩნდა, რომ კომპანიის აღმასრულებელ მენეჯერთა 11% ქალი იყო. დაბოლოს, არაბულ ქვეყნებში, მენეჯმენტის პოზიციებზე ქალთა პროცენტული წილი 10%-ზე ნაკლებია.

როგორც ხედავთ, მსოფლიოში კომპანიების ხელმძღვანელობაში დიდი გენდერული სხვაობა იკვეთება. ბიზნესხელმძღვანელობის მთავარ პოზიციებზე მამაკაცთა რაოდენობა ქალებისას ძალიან უსწრებს. ეს მდგომარეობა მაინც არსებობს უამრავი ძალისხმევითა და ჩატარებული კამპანიების მიუხედავად, რომლებიც მიზნად ისახავდნენ სამუშაო ადგილებზე თანასწორო-

ბის საკითხის გაუმჯობესებას. კომპანია Deutsche Telekom ცდილობს ამ მდგომარეობის შეცვლას. კომპანია აცხადებს, რომ განზრახული აქვს „5 წელიწადში მენეჯერ ქალთა რიცხვის გაორმაგება“. ამასთან ერთად, გეგმავს, რომ 2015 წლის დასასრულისთვის ქალთა რაოდენობა მაღალ და საშუალო მენეჯმენტში 30%-მდე გაზარდოს. ერთი-ერთი ქმედება, რომელსაც კომპანია ახორციელებს, არის მეტი უმაღლესი განათლების მქონე ქალის აყვანა სამსახურში. კომპანიის მიზანია, აღმასრულებელთა განვითარების პროგრამების მონაწილეთა 30% ქალი იყოს. კომპანიის მიერ გადადგმული სხვა ნაბიჯები ეხება სამუშაო გარემოსა და „სამუშაო-ოჯახის“ საკითხებს. Deutsche-ს მთავარმა აღმასრულებელმა რენე ობერმანმა (Rene Obermann) განაცხადა: „მენეჯერულ პოზიციებზე მეტი ქალის მიღება არ ნიშნავს არასწორად განმარტებული ეგალიტარიზმის გაძლიერებას. ქალთა უფრო მეტი რაოდენობის ყოლა კომპანიის სათავეში, უბრალოდ, უკეთესად მუშაობის შესაძლებლობას მოგვცემს“.

განიხილეთ შემდეგი შეკითხვები იმის ფონზე, რაც პირველ ნაწილში ისწავლეთ:

- რა პრობლემებს შეიძლება წააწყდეს Deutsche Telekom უმაღლესდამთავრებული ქალების სამსახურში აყვანისას?
- როგორ შეუძლიათ მიუდგნენ ამ საკითხებს?
- რა საკითხები შეიძლება გამოჩნდეს „სამუშაო-ოჯახის“ პროგრამებში ცვლილებების შეტანისას და როგორ უნდა მიუდგნენ ამ საკითხებს?

- რას ფიქრობთ ობერმანის განცხადებაზე, რომ სათავეში უფრო მეტი რაოდენობის ქალის ყოფნა კომპანიას უკეთესი მუშაობის საშუალებას მისცემს?
- რისი სწავლა შეუძლიათ Deutsche Telekom-ის განსხვავებულ ორგანიზაციებს მსოფლიო მასშტაბით?

წყაროები: J. Nerenberg, „Nearly 20 percent of Female Chinese Managers Are CEOs, [www.fastcompany.com], March 8, 2011; S. Doughty, „Cracking the Glass Ceiling: Female Staff Have the Same Chance As Men of Reaching the Top, Figures Reveal,“[www.dailymail.co.uk], March 4, 2011; G. Toegel,

„Disappointing Statistics, Positive Outlook,“Forbes.com, February 18, 2011; E. Butler, „Wanted: Female Bosses for Germany,“[www.bbc.co.uk], February 10, 2011; S. P. Robbins, M. Coulter, Y. Sidani, and D. Jamali, Management: Arab World Edition, (London: Pearson Education Limited), 2011, p. 5; „Proportion of Executive Managers and Board Directors of ASX 200 Companies Who Are Women,“Australian Bureau of Statistics [www.abs.gov.au], September 15, 2010; Stevens and J. Espinoza, „Deutsche Telekom Sets Women-Manager Quota,“Wall Street Journal Online, March 22, 2010; J. Blau, „Deutsche Telekom Launches Quota for Top Women Managers,“www.german-info.com/business-shownews; and N. Clark, „Goal at Deutsche Telekom: More Women as Managers,“New York Times Online, March 15, 2010.

განგრძობადი ქეისი

(Starbucks-ის ქეისი, რომელიც განხილულია სახელმძღვანელოს თითოეული ნაწილის შემავაზებელ სექციაში)

STARBUCKS – მისაგალი

საზოგადოება. კავშირი. ზრუნვა. თავდადება. ყავა. 5 C (Community. Connection. Caring. Committed. Coffee.), რომელიც Starbucks Corporation-ის არსს აღწერს – რას წარმოადგენს ის, როგორც ბიზნესი და რა უნდა რომ იყოს? ფლობს რა 17000-ზე მეტ ყავის მაღაზიას 55-ზე მეტ ქვეყანაში, Starbucks მსოფლიოს ნომერ პირველი უმაღლესი ხარისხის ყავის საცალო გამყიდველია. კომპანიას ასევე ეკუთვნის ყავის ბრენდები – Seattle’s Best Coffee და Torrefazione Italia. ეს არის კომპანია, რომელიც ნამდვილად განასახიერებს იმ გამოწვევებს, რომლებსაც მენეჯერები დღევანდელ გლობალურ კონკურენტულ გარემოში აწყდებიან. იმისათვის, რომ ამ გამოწვევების უკეთ გაგებაში დაგეხმაროთ, Starbucks-ს ღრმად დავაკვირდებით იმ განგრძობად ქეისებში, რომლებსაც წიგნის ყოველი ნაწილის ბოლოს ნახავთ. ამ ექვსივე ნაწილის ბოლოს მოცემული განგრძობადი ქეისები Starbucks-ს იმ მასალის თვალსაზრისით დააკვირდება, რაც შესაბამის ნაწილში იქნება წარმოდგენილი. მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული ქეისი „განცალკევებულად დგას“, შეძლებთ დაინახოთ მენეჯმენტის პროცესის განვითარება თითოეულ მათგანზე მუშაობის კვალად.

დასაწყისი

„ჩვენ არ ვართ ყავის ბიზნესში, სადაც ადამიანებს ვემსახურებით. ჩვენ ადამიანების ბიზნესში ვართ, რომელთაც ყავით ვემსახურებით“. – ეს ჰოვარდ შულცის (Howard Schultz), Starbucks-ის თავმჯდომარის და მთავარი გლობალური სტრატეგის, ფილოსოფიაა. ეს არის ფილოსოფია, რომელმაც განსაზღვრა კომპანიის სახე და იმავს აკეთებს დღესაც.

პირველი Starbucks, რომელიც სიეტლის სახელგანთქმულ Pike’s Place Makret-ში 1971 წელს გაიხსნა, გორდონ ბოუკერმა (Gordon Bowker), ჯერი ბოლდუ-



1971 წელს Starbucks სიეტლის Pike’s Place Makret-ზე გაიხსნა, როგორც ყავის მაღაზია, და გახდა მსოფლიოს ნომერ პირველი უმაღლესი ხარისხის ყავის რიტეილერი, რომელიც 40-ზე მეტ ქვეყანაშია წარმოდგენილი. მან პროდუქციის ხაზი გააფართოვა და მოიცვა სხვადასხვა საქონელი – სასმელები, ნატურალური საკვები და გლობალური სამომხმარებლო პროდუქცია. Starbucks-ის პირველი მაღაზია, რომელიც ფოტოზეა ნაჩვენები, თავდაპირველ სახეს ინარჩუნებს ნიშებით, სხვადასხვა საგნებითა და კომპანიის პირველი ლოგოთი.

წყარო: © ZUMA Wire Service/Alamy

ინმა (Jerry Baldwin) და ზევ სიგლმა (Zev Siegl) დააფუძნეს. კომპანიას ეწოდა ცნობილი წიგნის, Moby Dick-ის გმირის, გემის კაპიტნის პირველი თანამემნის, ყავის მოყვარული Starbucks-ის სახელი. ნიგმა ასევე გავლენა იქონია Starbucks-ის გამორჩეულ ორკუდიანი სირინოზის ლოგოს დიზაინზე. ნიუ იორკ სიტის წარმატებული ბიზნესპერსონა შულცი Starbucks-ში პირველად 1981 წელს შევიდა, როცა ის იყო შვედური სამზარეულოს ჭურჭლის მწარმოებლის გაყიდვების წარმომადგენელი. ის მაშინვე მოჯადოვდა; იცოდა, რომ ამ კომპანიაში მუშაობა უნდოდა, მაგრამ თქმის ერთი წელი დასჭირდა, სანამ მფლობელებს დაარწმუნებდა, დაექირავებინათ. ყველაფრის მიუხედავად, ის ხომ ნიუ-იორკიდან გახლდათ და არ იყო კომპანიის ფასეულობებით აღზრდილი. თუმცა, შულცმა საკმაოდ დამაჯერებელად შეძლო მფლობელთა შიშების გაქარწყლება. მათ სთხოვეს შულცს, კომპანიას შეერთებოდა, როგორც საცალო ოპერაციების და მარკეტინგის დირექტორი, რაც მან ენთუზიაზმით აღსავსემ გააკეთა. შულცის გატაცება ყავის ბიზნესით აშკარა გახლდათ. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის რამდენიმე თანამშრომე-

ლი გააბრაზა იმ ფაქტმა, რომ ის „უცხო“ იყო, შულცმა თავისი ნიშა იპოვა და ბევრი იდეა მიაწოდა კომპანიას. როგორც იგი ამბობს: „მე მინდოდა, პოზიტიური ზემოქმედება მომეხდინა“.

კომპანიაში მუშაობის დანწყებიდან ერთი წლის შემდეგ იგი ბიზნესმივლინებით მილანში გაემგზავრა, ესპრესოს ბარში შევიდა და მაშინვე მიხვდა, რომ ეს კონცეფცია შეიძლებოდა წარმატებული ყოფილიყო აშშ-ში. მან განაცხადა: „ამერიკაში ამის მსგავსი არაფერი იყო. ეს იყო წინა ვერანდის გაფართოებული ვარიანტი. ინტუიციურად მჯეროდა, რომ ამის გაკეთებას შეეძლებოდა. ძვლებში ვგრძნობდი ამას“. შულცმა გააცნობიერა, რომ, მიუხედავად იმისა, რომ Starbucks ყავას განიხილავდა, როგორც პროდუქციას, რომელიც უნდა შეეფუთათ და სხვა შენაძენთან ერთად მომხმარებლებს სახლში წაეღოთ, იტალიური ყავის ბარები უფრო თავგადასავალს წააგავდა – თბილ, სოციალურ გამოცდილებას. ეს იყო ის, რისი გადატანაც შულცს აშშ-ში სურდა. ამის მიუხედავად, Starbucks-ის მფლობელებს არ აინტერესებდათ Starbucks-ის გაფართოება და არც იდეისთვის შანსის მიცემა სურდათ. ასე რომ, შულცმა 1985 წელს დატოვა კომპანია და ესპრესო ბარების საკუთარი პატარა ქსელი გახსნა სიეტლსა და ვანკუვერში, სახელად *IL Giornale*. ორი წლის შემდეგ, როდესაც Starbucks-ის მფლობელებმა, როგორც იქნა, კომპანიის გაყიდვა მოინდომეს, ადგილობრივი ინვესტორებისგან შულცმა 3,8 მილიონი აშშ-ის დოლარი მოიზიდა მის შენაძენად. ამ მცირე ინვესტიციამ ის ნამდვილად ძალიან მდიდარ ადამიანად აქცია!

ფაქტები კომპანიის შესახებ

Starbucks-ის მთავარი პროდუქტი ყავაა – 30 სახეობის შერეული და ორიგინალური წარმოშობის ყავა. ახლად მოდულებული ყავის გარდა, კომპანია მომხმარებელს ასევე სთავაზობს ქვემოთ მოცემულ პროდუქტებს:

- ხელით მომზადებული სასმელები: ცხელი და ცივი ესპრესოს სასმელები, ყავისა და სხვა სასმელების ნარევი, Tazo-ს სხვადასხვა ჩაი და კოქტილები;
- საქონელი: ესპრესოს სახლის დანადგარები, ყავის მადულარები და საფეკავები, უმაღლესი ხარისხის შოკოლადი, ყავის ჭიქები და ყავის აქსესუარები, კომპაქტური დისკები და სხვა ნივთები;
- ნაბურღი სასმელები: გამომცხვარი საკონდიტრო ნაწარმი, სენდვიჩები, სალათები, ცხელი სასაუზმე კერძები და იოგურტის დესერტები;
- გლობალური სამომხმარებლო პროდუქტები: Starbucks Frappuccino, Starbucks Iced Coffee, Starbucks Liqueurs და ძალიან მაღალი ხარისხის ნაყინის ხაზი;
- Starbucks ბარათი და My Starbucks Rewards პროგრამა: ხელახლა შევსებადი შენახული ღირებულების ბარათი და მომხმარებელთა დაჯილდოების პროგრამა;

- ბრენდის პორტფოლიო: Starbucks Entertainment, Ethos Water, Seattle’s Best Coffee და Tazo Tea.

2011 წლის დასასრულისთვის კომპანიას 149000-ზე მეტი სრული და არასრული პარტნიორი (თანამშრომელი) ჰყავდა მთელ მსოფლიოში. ჰოვარდ შულცი Starbucks-ის თავმჯდომარე, პრეზიდენტი და მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერია. კომპანიაში კიდევ რამდენიმე უმაღლესი დონის „საინტერესო“ აღმასრულებელი პოზიციებია: მთავარი ადმინისტრაციული ოფიცერი, ლოჯისტიკის მთავარი ვიცე-პრეზიდენტი, გლობალური მინორების ჯაჭვის ოპერაციების აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი, ყავის მთავარი ვიცე-პრეზიდენტი, პარტნიორების რესურსების აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი, ბიზნესტექნოლოგიის მთავარი ვიცე-პრეზიდენტი, კულტურისა და ლიდერობის განვითარების მთავარი ვიცე-პრეზიდენტი და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ვიცე-პრეზიდენტი.

STARBUCKS – ლანდშაფტის განსაზღვრა

მენეჯერები მართვის დროს კარგად უნდა იცნობდნენ ლანდშაფტს, ანუ იმ ფართო გარემოს, რომლის ფარგლებშიც ისინი გეგმავენ, აორგანიზებენ, უძღვებიან და ახორციელებენ კონტროლს. „ლანდშაფტის“ ბუნება მოქმედებს იმაზე, თუ რას და როგორ გააკეთებენ მენეჯერები და სხვა თანამშრომლები. რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ის ზეგავლენას ახდენს იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად და ეფექტიანად წარმართავენ მენეჯერები თავიანთ სამსახურს სხვა ადამიანების კოორდინირებისა და ზედამხედველობის კუთხით, რათა მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციული და სამუშაო დონის თუ სამუშაო ერთეულის მიზნები. როგორია Starbucks-ის ლანდშაფტი და რამდენად ერგება კომპანია ამ ლანდშაფტს?

STARBUCKS-ის კულტურა და გარემო

ორგანიზაციის კულტურა – ეს იმ წერილობითი და დაუნერეული ფასეულობების, რწმენების და ქცევის ნესების ნაზავია, რაც ზეგავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ სრულდება სამუშაო და როგორ იქცევიან ადამიანები ორგანიზაციაში. Starbucks-ის კულტურის განმასხვავებელ ნიშანს მისი თავდაპირველი დამფუძნებლების ფილოსოფიასა და იმ გამორჩეულ შეხედულებებთან მიყვართ, რაც ჰოვარდ შულცს კომპანიის მართვასთან დაკავშირებით გააჩნია. სამმა მეგობარმა (Jerry Baldwin, Gordon Bowker და Zev Siegl) Starbucks 1971 წელს სიეტლის ისტორიულ Pike Place Market უბანში მაღაზია დააარსა და ეს ერთი მიზეზით გააკეთა: მათ უყვარდათ ყავა და ჩაი და სურდათ, რომ სიეტლის მოსახლეობას საუკეთესო პროდუქტზე ჰქონოდა წვდომა. მათ არ ჰქონდათ განზრახული ბიზნესიმპერიის შექმნა. მათი ბიზნესფილოსოფია, მიუხედავად იმისა, რომ ის არასდროს დაუნერიათ, როგორც ასეთი, მარტივი იყო: „ყველა კომპანიას უნდა გააჩნდეს რაღაც პოზიცია; მომხმარებლებს

მიეცით იმაზე მეტი, რასაც ითხოვენ ან რაც მათ ჰგონიათ, რომ უნდათ; ჩათვალეთ, რომ თქვენი მომხმარებლები გონიერი და ცოდნას მოწყურებული ადამიანები არიან". თავდაპირველად Starbucks იყო კომპანია, რომელიც გატაცებით ერთგულებდა მსოფლიო კლასის ყავას და ყველაფერს აკეთებდა მომხმარებლების პირადად ინფორმირებისთვის იმის შესახებ, თუ როგორი არაჩვეულებრივი შეიძლებოდა ყოფილიყო ყავა. ზუსტად ამ სამმა პუნქტმა განაპირობა ჰოვარდ შულცის გატაცება ყავის ბიზნესით და შთააგონა მას, თუ როგორი შეიძლებოდა გამხდარიყო Starbucks. თავისი ბიზნესით შულცის გატაცება არ განელებულა – ის Starbucks-ის სული და ხედვის ავტორია. ის სტუმრობს კვირაში, სულ მცირე, 30-დან 40-მდე მაღაზიას, ესაუბრება პარტნიორებსა (თანამშრომლებს) და მომხმარებლებს. ბიზნესის წარმოების მის იდეას „არატრადიციულს“ უწოდებენ, მაგრამ შულცს ეს არ ადარდებს. იგი ამბობს: „ჩვენ შეგვიძლია ვიყოთ ძალიან რენტაბელური და კონკურენტული, ჩვენი ბრენდი იყოს ცნობილი, თუმცა ასევე პატივსაც გვცემდნენ იმისათვის, რომ ჩვენ თანამშრომლებს კარგად ვექცევით“. კომპანიის დირექტორთა საბჭოს ერთ-ერთი წევრი მის შესახებ ამბობს: „ჰოვარდი მთლიანად ინარჩუნებს Starbucks-ის ხედვის ჩამოყალიბებაში. ეს გულისხმობს იმის ჩვენებას, თუ რა სიკეთე შეუძლია გაუკეთოს კორპორაციამ თავის თანამშრომლებს, აქციონერებსა და მომხმარებლებს“.

კომპანიის მისია და სახელმძღვანელო პრინციპები (რომელიც შეგიძლიათ ნახოთ www.Starbucks.com-ზე) შექმნილია იმისთვის, რომ უხელმძღვანელოს კომპანიის პარტნიორთა უმაღლესი და ყველაზე ქვედა დონის გადანყვეტილებებს და ქმედებებს. მათ ასევე მნიშვნელოვანი ზეგავლენა იქონიეს ორგანიზაციის კულტურაზე. Starbucks-ის კულტურა განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს იმას, რომ თანამშრომლები იყვნენ მოტივირებულები და კმაყოფილნი. ერთი რამ, რაც ჰოვარდ შულცისთვის მნიშვნელოვანი იყო თანამშრომლებთან ურთიერთობის პირველი დღიდანვე, არის ის, რომ იგი აფასებს ამ ურთიერთობებს და მიაჩნია, რომ ეს კრიტიკული მნიშვნელობის მატარებელია იმ მხრივ, თუ როგორ განავითარებს კომპანია ურთიერთობას თავის მომხმარებლებთან და როგორ იქნება აღქმული ხალხის მიერ. იგი აცხადებს: „ჩვენ ვიცით, რომ ადამიანები ჩვენი წარმატების გული და სულია“. მთელ მსოფლიოში Starbucks-ის 149 000-ზე მეტი თანამშრომელი მილიონობით მომხმარებელს ემსახურება ყოველკვირეულად. ეს ბევრ შესაძლებლობას ქმნის იმისათვის, რომ კლიენტი ან დაკმაყოფილდეს, ან კიდევ იმედი გაუცრუვდეს. ის გამოცდილება, რასაც მომხმარებელი მაღაზიაში იძენს, საბოლოო ჯამში, ზეგავლენას ახდენს კომპანიის ურთიერთობაზე მის მომხმარებლებთან. ამიტომაცაა, რომ Starbucks-მა შექმნა უნიკალური ურთიერთობა საკუთარ თანამშრომლებთან. Starbucks ჯანდაცვის ბენეფიტებსა და აქციებს სთავაზობს ყველა თანამშრომელს, რომელიც კვირაში 20 საათზე მეტს მუშაობს. შულცი ამბობს: „ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაც კი ოდესმე გამიკეთებია, არის ის, რომ მივე-

ცი ჩვენს პარტნიორებს (თანამშრომლებს) bean stock (ოპციონი კომპანიის აქციის შესაძენად). ეს არის ის, რაც გამოგვარჩევს და გვაძლევს უფრო მაღალი ხარისხის თანამშრომელს, თანამშრომელს, რომელსაც უფრო მეტად ალელვებს კომპანია“. Starbucks ნამდვილად ღელავს თავის თანამშრომლებზე. მაგალითად, როდესაც Starbucks-ის 3 თანამშრომელი კომპანიის მაღაზიის დაყარვების მცდელობისას მოკლეს ქალაქ ვაშინგტონში, შულცი სწრაფადვე ჩაფრინდა სიტუაციის მოსაგვარებლად. ამასთანავე, მან გადაწყვიტა, რომ ამ მაღაზიიდან მთელი მომავალი მოგება მოხმარდებოდა იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც მუშაობენ მსხვერპლთა უფლებებსა და ძალადობის პრევენციაზე. ალბათ, გასაკვირი არ არის, რომ Starbucks-ს თანამშრომელთა დენადობის (ნასვლის) მხრივ, სხვა ეროვნულ საცალო გამყიდველებთან შედარებით, ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი აქვს.

როგორც გლობალური კომპანიის, რომელსაც 11,7 მილიარდ აშშ-ის დოლარზე მეტი შემოსავალი აქვს, Starbucks-ის აღმასრულებლები უნდა აცნობიერებდნენ მათ გადანყვეტილებებსა და ქმედებებზე გარემოს ზემოქმედებას. ამ ბოლო დროს მან დაიწყო ვაშინგტონში ისეთი საკანონმდებლო საქმიანობის ლობირება, რომელიც მოიცავს სავაჭრო ბარიერების, ჯანდაცვის ხარჯებისა და გადასახადების შემცირებას. ეს ისეთი რამეა, რისი გაკეთებაც რეალურად შულცს არ უნდოდა, მაგრამ ის აცნობიერებს, რომ ამ სახის ძალისხმევა შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს კომპანიის მომავლისთვის.

ასე რომ, ჩვენ თანდათანობით ვინყებთ იმის დანახვას, თუ როგორ განასახიერებს Starbucks ხუთ C-ს – საზოგადოება, კავშირი, ზრუნვა, თავდადება და ყავა (community, connection, caring, committed, coffee). 2-6 ნაწილების ბოლოს, მენეჯმენტის პრაქტიკის სექციებში, Starbucks-ის ქეისის გაგრძელებაში, გაეცნობით უფრო მეტ ინფორმაციას კომპანიის უნიკალური და წარმატებული მენეჯმენტის შესახებ. გახსოვდეთ, რომ ამ შესავალ ქეისში შესაძლებელია მოცემული იყოს ის ინფორმაცია, რაც გასამეორებლად დაგჭირდებათ Starbucks-ის მომდევნო ქეისებზე მუშაობისას.

სადისკუსიო საკითხები

1. როგორ ფიქრობთ, მენეჯმენტის რა უნარები იქნებოდა ყველაზე მნიშვნელოვანი ჰოვარდ შულცისთვის? რატომ? რა უნარები იქნებოდა ყველაზე მნიშვნელოვანი Starbucks-ის მაღაზიის მენეჯერისთვის? რატომ?
2. რამდენად გამოსადეგი იქნებოდა შემდეგი მენეჯმენტის თეორიები/მიდგომები Starbucks-ისათვის: მეცნიერული მენეჯმენტი, ორგანიზაციული ქცევა, რაოდენობრივი მიდგომა, სისტემური მიდგომა?
3. აირჩიეთ სამი თანამედროვე ტენდენცია და საკითხი, რომელთაც მენეჯერები აწყდებიან და ახსენით, როგორი ზეგავლენა შეიძლება იქონიონ მათ Starbucks-ზე? რა გავლენა შეიძლება იქონიონ მათ პირველი დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის? შუა რგოლის მენეჯერებისთვის? ტოპმენეჯერებისთვის?

4. მოიყვანეთ მაგალითები, როგორ შეიძლება ასრულებდეს ჰოვარდ შულცი ინტერპერსონალურ, ინფორმაციულ და გადანაცვლებების მიღებასთან დაკავშირებულ როლებს.
5. დააკვირდით ჰოვარდ შულცის ფილოსოფიას Starbucks-ის შესახებ. რა გავლენას იქონიებს ეს იმაზე, თუ როგორ იმართება კომპანია?
6. შედით კომპანიის ვებგვერდზე [www.Starbucks.com] და იპოვეთ მთავარი ოფიცრების სია. აირჩიეთ ერთ-ერთი პოზიცია და აღწერეთ, თქვენი აზრით, რას მოიცავს მათი სამსახური. ეცადეთ წარმოიდგინოთ, რა სახის დაგეგმვა, ორგანიზება, გაძღოლა და კონტროლის განხორციელება მოუწევდა ამ ადამიანს.
7. კომპანიის ვებგვერდზე გაცხადით კომპანიის მისიასა და სახელმძღვანელო პრინციპებს, რას ფიქრობთ მათზე? აღწერეთ, როგორ ზეგავლენას იქონიებდნენ ისინი იმაზე, თუ როგორ ასრულებს თავის სამსახურს ბარისტა (მიმტანი) ადგილობრივ Starbucks-ის მაღაზიაში. როგორ გავლენას იქონიებდნენ ისინი იმაზე, თუ როგორ ასრულებს თავის სამუშაოს კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი?
8. როგორ ფიქრობთ, როგორ აღიქვამს ჰოვარდ შულცი საკუთარ როლს – ყოვლისშემძლეობის თუ სიმბოლური ხედვიდან? ახსენით.
9. რამ განაპირობა, რომ Starbucks-ის კულტურა ყოფილიყო ისეთი, როგორიც არის? როგორ ნარჩუნდება ეს კულტურა?
10. ახალისებს თუ არა Starbucks მომხმარებელზე რეაგირების მქონე კულტურას? ეთიკურ კულტურას? ახსენით.
11. აღწერეთ, გარემოს რამდენიმე სპეციფიკური და ზოგადი კომპონენტი, რომელმაც შესაძლოა ზეგავლენა იქონიოს Starbucks-ზე.
12. როგორ მოახდენთ გაურკვევლობის კლასიფიცირებას იმ გარემოში, სადაც Starbucks ოპერირებს? ახსენით.
13. როგორ ფიქრობთ, დაინტერესებული მხარეებიდან უფრო მეტად ვინ შეიძლება აღელვებდეს Starbucks-ს? რატომ? რა საკითხ(ებ)ისკენ შეიძლება სურდეთ ამ დაინტერესებულ მხარეებს Starbucks-ის ყურადღების მიმართვა?
14. როგორ ფიქრობთ, რატომ შეიძლება არ მოსწონდეს ჰოვარდ შულცს საკანონმდებლო ლობირების იდეა? ფიქრობთ, რომ მისი ეს დისკომფორტი რელევანტურია? რატომ კი, ან რატომ არა?

შენიშვნები პირველი ნაწილის Starbucks-ის განგრძობადი ქეისისთვის

ინფორმაცია კომპანიის ვებგვერდიდან www.starbucks.com, და Hoover's Online, www.hoovers.com, April 25, 2012; H. Schultz (with J. Gordon), *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul* (New York: Rodale), 2011; J. Cummings, „Legislative Grind,“ *Wall Street Journal*, April 12, 2005, pp. A1+; A. Serwer and K. Bonamici, „Hot Starbucks to Go,“ *Fortune*, January 26, 2004, pp. 60-74; R. Gulati, Sarah Huffman, G. Neilson, „The Barista Principle,“ *Strategy and Business*, Third Quarter 2002, pp. 58-69; B. Horovitz, „Starbucks Nation,“ *USA Today*, May 29-21, 2006, pp. A1+; and H. Schultz and D. Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997).

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

„გლობალურ ბაზარზე წარმატება ერთ გეგმაზე მომუშავე, ერთი მიზნით გაერთიანებული ერთი გუნდით მიიღწევა“.¹

Ford Motor Company-ის (Ford) მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა და პრეზიდენტმა ალან მიულელიმ (Allan Mulally) დიდი ხანია, რაც გლობალური მართვის მნიშვნელობა გაიაზრა და ასეც განაცხადა კომპანიის „2012 წლის პერსპექტივა“-ში. მიულელი (იხილეთ ფოტოსურათი) Ford Motor-ს 2006 წლის სექტემბერში BOEING-იდან შეუერთდა, სადაც მისი ხელმძღვანელობით წარმატებული ცვლილებები განხორციელდა. მიუხედავად იმისა, რომ აღიარა Ford-ის წინაშე მდგარი მწვავე პრობლემები გლობალურ კონკურენტუნარიანობასა და მომგებიანობასთან დაკავშირებით, მან მტკიცედ განიზრახა, გადაედგა რადიკალური, მტკივნეული ნაბიჯები და „ყოველსმომცველი ცვლილებისთვის თავდაუზოგავად ემუშავა“, რათა გარდაექმნა კომპანია და დაებრუნებინა მისთვის მოწინავე მდგომარეობა გლობალურ ბაზარზე. მისი ძალისხმევა ნაკარნახევი იყო გეგმით - გზა მომავლისკენ (Way Forward), რომელიც პირველად 2006 წლის იანვარში გაცხადდა. ეს მრავალმხრივი გეგმა შეეხო იმ შვიდ სფეროს, რომელთა გარშემოც იქნებოდა ორგანიზაციული ცვლილებები ფოკუსირებული: თამამი ხელმძღვანელობა; აქცენტი მომხმარებელზე; ძლიერი ბრენდები; თამამი, ინოვაციური პროდუქტები; მაღალი ხარისხი; ზუსტი ფასები; კონკურენტუნარიანი ხარჯები და შესაძლებლობები. Way Forward-ის გეგმასთან ერთად, მიულელის ძალისხმევით შეიქმნა „ერთიანი ფორდი“ (ONE FORD) იმ მიზნით, რომ მოხდეს „Ford-ის უზარმაზარი საერთაშორისო რესურსების სრული გამოყენება“.

აქციონერთა ყოველწლიურ შეხვედრაზე მიულელიმ განაცხადა: „ჩვენ ვოპერირებთ მწვავე კონკურენტულ გლობალურ ინდუსტრიაში.

იმისთვის, რომ მომგებიან ზრდას მივაღწიოთ, ჩვენ საუკეთესო გამოყენება უნდა მოვუძებნოთ ჩვენს ადამიანურ რესურსებს და ყველა იმ პოტენციური მასშტაბის ეკონომიითა და საუკეთესო პრაქტიკის უბირატესობით ვისარგებლოთ, რის მოძიებასაც შევძლებთ. ეს ნიშნავს მსოფლიოში ერთ გუნდად მუშაობას, ერთი გეგმითა და ერთი მიზნით... ONE FORD... ეს არის მომგებიანი ზრდა ყველასათვის“. 2011 წლის დასაწყისში Ford-მა დანერგა



კომპაქტური ავტომობილების საერთაშორისო ხაზი სახელად Ford Focus. Ford-მა Focus-ს თავისი პირველი, ჭეშმარიტად გლობალური პროდუქტი უწოდა - ანუ, იგი შექმნილი იქნებოდა იმგვარად, რომ იყენებდეს რაც შეიძლება უფრო მეტ საერთო ნაწილს, სადაც არ უნდა მზადდებოდეს და იყიდებოდეს. კომპანიამ ასევე შემოიტანა ახალი მოდელი SUV, 2012 წლის Escape, რაც წარმოადგენს კომპანიის მსოფლიო საავტომობილო სტრატეგიას.



წყარო: Manuel Brague/Newscom

ოპერირება მსოფლიო მასშტაბით ერთ გეგმაზე მომუშავე, ერთი მიზნით გაერთიანებული ერთი გუნდით... ONE FORD...

ხსენებული ავტომობილი აწყობილია ისეთი საერთო ნაწილებისა და კომპონენტების პაკეტით, რომელსაც Ford გამოიყენებს Focus კომპაქტური ავტომობილის, მომავლის ორი მინივენისა და, სულ ცოტა, ექვსი სხვა მოდელის დასამზადებლად. მაგრამ კომპანია თავის უდიდეს გლობალურ ფსონს ჩინეთში დებს, სადაც 5 მილიარდი აშშ-ის დოლარის ინვესტიციას ახორციელებს „იმაში, რასაც იგი, სულ ცოტა, 50 წლის მანძილზე თავის უდიდეს ინდუსტრიულ გაფართოებას უწოდებს“.

თუმცა Ford-მა ჩინეთში თამაშში ჩართვა დაიგვიანა, რის გამოც მისი გაყიდვები და წარმადობა ჩამორჩება ამ ბაზარზე მოღვაწე სხვა ავტომწარმოებლების იმავე მაჩვენებლებს. 2015 წლისათვის Ford წარმოებისა და გაყიდვების ობიექტების გაორმაგების გეგმის მიხედვით დიდ ხარჯებს გაიღებს. როდესაც მისი გაფართოება დასრულდება, კომპანია წელიწადში 1.2 მილიონი სამგზავრო ავტომობილის დამზადებას შეძლებს ჩინეთში - ეს რიცხვი კი მეტოქეობას გაუწევს მის მი-

MyManagementLab®
 ★ გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 3.1 შეადაროთ ეთნოცენტრული, პოლიცენტრული და გეოცენტრული მიდგომები გლობალურ ბიზნესთან მიმართებაში.
- 3.2 განიხილოთ რეგიონული სავაჭრო ალიანსებისა და გლობალური სავაჭრო მექანიზმების მნიშვნელობა.
- 3.3 აღწეროთ, რა სტრუქტურებსა და ტექნიკას იყენებენ ორგანიზაციები იმისთვის, რომ ინტერნაციონალურნი გახდნენ.
- 3.4 ახსნათ პოლიტიკური/საკანონმდებლო, ეკონომიკური და კულტურული გარემოს მიმართება გლობალურ ბიზნესთან.

ერვე ჩრდილოეთ ამერიკაში 2011 წელს ნაჩვენებ შედეგს. Ford Asia-ს უფროსი, **ჯო ჰენრიქსი (Joe Joe Hinrichs)**, აცხადებს: „უნდა გაგვეკეთებინა თუ არა ეს ხუთი წლის წინ? რა თქმა უნდა. მაგრამ, ჩვენ ველარ შეცვლით ამას. ჩვენ მხოლოდ მომავლის შეცვლა შეგვიძლია“.

ჩინეთი დიდი ხანია, რაც მიმზიდველი ბაზარია აშშ-ის კომპანიებისთვის, როგორც წარმოების, ისე მოხმარების თვალსაზრისით. მეორე, ჩინეთი, კანადის შემდეგ, ამერიკის უდიდესი სავაჭრო პარტნიორია. ექსპერტები წინასწარმეტყველებენ, რომ იგი მომდევნო ათწლეულის რომელიმე პერიოდში მსოფლიოს უდიდეს ეკონომიკას შექმნის. მიუხედავად ჩინურ ბაზარზე Ford-ის დაგვიანებული შესვლისა, იგი ამ ნაბიჯით გლობალური გაყიდვებისთვის სერიოზულ მხარდაჭერას ელოდება. **რა პრობლემების წინაშე შეიძლება აღმოჩნდნენ ადგილობრივი მენეჯერები მას შემდეგ, რაც კომპანიის უახლეს ობიექტებზე წარმოება გაიზრდება?**

გლობალურ ბაზარზე მათი მდიდარი გამოცდილების მიუხედავად, შედიან რა ახალ ბაზრებზე, Ford-ის მენეჯერები ისევ დგებიან გამონგვე-

ბის წინაშე. წარმატებული მენეჯერებით დაკომპლექტებული მსხვილი ორგანიზაციებიც კი (მაგალითად, როგორცაა Ford) ყოველთვის სწორად არ მოქმედებენ. რისი მიღწევაც ორგანიზაციებს სურთ, ესაა - გახდნენ უფრო მეტად გლობალურები. აშშ-ის სამრეწველო ფორმების შესახებ ჩატარებული კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ მრავალ ქვეყანაში ოპერირებად კომპანიებს გაყიდვების ორჯერ უფრო მეტი ზრდა და მნიშვნელოვნად უფრო მაღალი მომგებიანობა ახასიათებდათ, ვიდრე წმინდა ადგილობრივ ფორმებს.² თუ მენეჯერები მათ გლობალურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს ინტენსიურ მონიტორინგს არ გაუწევენ ან არ გაითვალისწინებენ ადგილმდებარეობის სპეციფიკურ მახასიათებლებს დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობისა და კონტროლის განხორციელების დროს, მათ შესაძლოა მხოლოდ უმნიშვნელო გლობალურ წარმატებას მიაღწიონ. მოცემულ თავში ჩვენ განვიხილავთ ისეთ საკითხებს, რომლებთან შეხებაც მენეჯერებს უწევთ გლობალურ გარემოში მართვის პირობებში.

30ნ რას ელოდები?

ერთი გზა, რომლის მეშვეობითაც შეიძლება დაინახო, თუ რამდენად გლობალური გახდა ბაზარი, ესაა - გადახედო, თუ წარმომავლობით რომელ ქვეყანას ეკუთვნის ზოგიერთი ცნობილი პროდუქტი. შესაძლოა გაგიკვირდეთ იმის აღმოჩენა, რომ მრავალი პროდუქტი, რომელიც აშშ-ის კომპანიების მიერ წარმოებული გეგონათ, მათ სულაც არ დაუმზადებიათ. გაიარეთ შემდეგი ტესტი³ და მოგვიანებით შეამოწმეთ თავის ბოლოს მოცემული პასუხები.

1. Tombstone-ის და DiGiorno-ს გაყიდვები იმ კომპანიის პროდუქციაა, რომელიც შემდეგ ქვეყნებშია ბაზირებული:
 - ა. იტალია, ბ. აშშ, გ. კანადა, დ. შვეიცარია
2. Lebedyansky-ის წვენიები ეკუთვნის კომპანიას, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. იაპონიაში, ბ. გაერთიანებულ სამეფოში, გ. აშშ-ში, დ. რუსეთში
3. Rajah-ის სანელებლები მიეკუთვნება იმ კომპანიის პროდუქციას, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. აშშ-ში, ბ. ბრაზილიაში, გ. ინდოეთში, დ. შვეიცარიაში
4. Tetley Tea ეკუთვნის კომპანიას, რომელიც მდებარეობს:
 - ა. დიდ ბრიტანეთში, ბ. ინდოეთში, გ. იაპონიაში, დ. ესპანეთში
5. Hsu Fu Chi International Confectioners კონტროლდება კომპანიის მიერ, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. შვეიცარიაში, ბ. ჩინეთში, გ. აშშ-ში, დ. იაპონიაში
6. Dos Equis, Tecate და Sol ლუდის პროდუქტები ეკუთვნის კომპანიას, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. ნიდერლანდებში, ბ. მექსიკაში, გ. აშშ-ში, დ. კოლუმბიაში
7. კომპანია, რომელიც აწარმოებს Boboli პიცის ფირფიტას, ბაზირებულია:
 - ა. აშშ-ში, ბ. მექსიკაში, გ. იტალიაში, დ. ესპანეთში
8. Yoplait ეკუთვნის კომპანიას, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. იაპონიაში, ბ. საფრანგეთში, გ. აშშ-ში, დ. გერმანიაში
9. კომპანია, რომელსაც Sephota Cosmetics-ის საცალო გაყიდვების მაღაზიები ეკუთვნის, მდებარეობს:
 - ა. გერმანიაში, ბ. კანადაში, გ. საფრანგეთში, დ. აშშ-ში
10. Jimmy Choo-ს ფეხსაცმლის ბრენდი ეკუთვნის კომპანიას, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. იაპონიაში, ბ. გერმანიაში, გ. ესპანეთში, დ. აშშ-ში

11. Lean Cuisine-ის გაყინული მზა საჭმელი პროდუქტია კომპანიისა, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. გერმანიაში, ბ. აშშ-ში, გ. შვეიცარიაში, დ. ბრაზილიაში
12. ბრიტანული გაზეთი Independent ეკუთვნის კომპანიას, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. რუსეთში, ბ. გაერთიანებულ სამეფოში, გ. სამხრეთ აფრიკაში, დ. კანადაში
13. კომპანია, რომელიც ფრანგულ მდოგვს (French's) ამზადებს, ბაზირებულია:
 - ა. ჩინეთში, ბ. გაერთიანებულ სამეფოში, გ. იაპონიაში, დ. აშშ-ში
14. Eight O'Clock Coffee ეკუთვნის კომპანიას, რომელიც მდებარეობს:
 - ა. ინდოეთში, ბ. კოსტა-რიკაში, გ. აშშ-ში, დ. კანადაში
15. Frédéric Fekkai & Co.-ს თმის მოვლის პროდუქტების მარკეტინგი ხორციელდება კომპანიის მიერ, რომელიც ბაზირებულია:
 - ა. შვეიცარიაში, ბ. აშშ-ში, გ. საფრანგეთში, დ. იტალიაში

რამდენად სწორად იცოდით? იცოდით, რამდენ ისეთ პროდუქტს იყენებენ აშშ-ში ყოველდღიურად, რომელთა მწარმოებელი კომპანიებიც აშშ-ში არ არიან ბაზირებულნი? ალბათ, არა! უმეტესობა სრულყოფილად ვერ აფასებს დღევანდელი ბაზრის ჭეშმარიტად გლობალურ ბუნებას.

როგორია შენი გლობალური ხედვა?

გერმანელების, იტალიელებისა და ინდონეზიელებისთვის სამ ან ოთხ ენაზე საუბარი უჩვეულო არ არის. „ჩინეთში ყველა დაწყებითი სკოლის მოსწავლეების ნახევარზე მეტი დღესდღეობით ინგლისურს სწავლობს. ინგლისურად მოსაუბრეთა რიცხვი ინდოეთსა და ჩინეთში - 500 მილიონი - დღეისათვის მსოფლიოს ნებისმიერ სხვა წერტილში იმათ საერთო რაოდენობას აჭარბებს, ვისთვისაც ინგლისური მშობლიური ენაა. მეორე მხრივ, აშშ-ის ბავშვების უმეტესობა მარტო ინგლისურს სწავლობს სკოლაში, ჩინურს კი მხოლოდ 24,000 შეისწავლის. აშშ-ის მოსახლეობის მხოლოდ 22% საუბრობს ინგლისურის გარდა სხვა ენაზეც.⁴ ამერიკელები ინგლისურს ძირითადად აღიქვამენ, როგორც ერთადერთ საერთაშორისო ბიზნესენას და ვერ ხედავენ სხვა ენების შესწავლის საჭიროებას. ამან შესაძლოა მომავალში პრობლემებამდეც მიიყვანოს ქვეყანა. British Council-ის მიერ ჩატარებული მასშტაბური კვლევის მოხსენებაშიც აღინიშნა, რომ მხოლოდ ინგლისურ ენაზე საუბარი „ბრიტანეთისა და აშშ-ის კონკურენტუნარიანობას ძირს უთხრის“.⁵

მონოლინგვიზმი ერთი ნიშანია იმისა, რომ ერი განიცდის **პაროქიალიზმს** - რაც ნიშნავს იმას, რომ იგი მსოფლიოს მხოლოდ საკუთარი თვალთახედვისა და პერსპექტივის პრიზმიდან უყურებს.⁶ პაროქიალური დამოკიდებულების მქონე ადამიანები არ აღიარებენ, რომ სხვებს ცხოვრებისა და მუშაობის განსხვავებული წესები გააჩნიათ. ისინი სხვათა ფასეულობებისა და ტრადიციების იგნორირებას ახდენენ და უცხო კულტურებს ხისტად მიუსადაგებენ მიდგომას - „ჩვენი უკეთესია, ვიდრე მათი“. მოცემული სახის ვინრო, შეზღუდული დამოკიდებულება არის ერთ-ერთი მიდგომა, რომელიც მენეჯერებმა შესაძლოა აირჩიონ, მაგრამ იგი არ არის ერთადერთი.⁷ სინამდვილეში, არსებობს სამი შესაძლო გლობალური მიდგომა. მოდით, თითოეულ მათგანს უფრო ახლოდან შევხედოთ.

პირველი, **ეთნოცენტრული მიდგომა** - არის პაროქიალური რწმენა, რომ მშობლიური ქვეყნის (ქვეყანა, სადაც კომპანიის სათავო ოფისია განთავსებული) მიდგომები და პრაქტიკა სამუშაოსთან დაკავშირებით საუკეთესოა. ეთნოცენტრული მიდგომის მქონე მენეჯერებს სჯერათ, რომ უცხო ქვეყნებში საუკეთესო ბიზნესგადაწყვეტილებების მისაღებად ხალხს არ აქვს იგივე საჭირო უნარები, ექსპერტული ცოდნა ან გამოცდილება, რაც მშობლიურ ქვეყანაში მცხოვრებლებს. ისინი არ ენდობიან უცხოელ თანამშრომლებს, როდესაც საქმე დიდი მნიშვნელობის მქონე გადაწყვეტილებებს ან ტექნიკას ეხება.

შემდეგია **პოლიცენტრული მიდგომა** - შეხედულება იმის შესახებ, რომ მასპინძელი ქვეყნის (უცხო ქვეყანა, სადაც ორგანიზაცია ბიზნესს წარმართავს) თანამშრომლები მათი ბიზნესის წარმოებისას საუკეთესო სამუშაო მიდგომებსა და პრაქტიკას ფლობენ. ამ დამოკიდებულების მქონე მენეჯერები ყველა უცხო ოპერაციას განსხვავებულად და რთულად გასაგებად აღიქვამენ. შედეგად, არსებობს დიდი ალბათობა იმისა, რომ მათ უცხოელ თანამშრომლებს ნება დართონ, საუკეთესო გადაწყვეტილებებს თავად მიაგნონ.

შეადარე ეთნოცენტრული, 3.1

პოლიცენტრული და ეთნოცენტრული მიდგომები გლობალურ ბიზნესთან მიმართებაში.

პაროქიალიზმი

მსოფლიოს მხოლოდ საკუთარი პერსპექტივის პრიზმიდან ხედვა, რომელსაც შედეგად ხალხთა შორის განსხვავებების აღქმის უუნარობა მოჰყვება.

ეთნოცენტრული მიდგომა

პაროქიალური რწმენა, რომ მშობლიური ქვეყნის სამუშაო მიდგომები და პრაქტიკა საუკეთესოა.

პოლიცენტრული მიდგომა

ხედვა, რომ მასპინძელი ქვეყნის მენეჯერებმა ბიზნესის სანარმოებლად სამუშაო მიდგომები და პრაქტიკა ყველაზე უკეთ იცან.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: WEF/Photoshot/Newscom

ის ბიზნესში ყველაზე გავლენიანი ქალების ჟურნალ Fortune-ის სიაში ხუთ წელზე მეტ ხანს ფიგურირებდა, ჟურნალ Forbes-ში კი მსოფლიოში ყველაზე გავლენიან 100 ქალს შორის დასახელდა.⁸ „იგი“ ინდრა ნუია (Indra Nooyi), PepsiCo-ს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი. ინდოეთში დაბადებული მისი PepsiCo-ს

1994 წელს შეუერთდა, როგორც კორპორაციული სტრატეგიების განყოფილების უფროსი, სამსახურებრივი იერარქიის კიბეზე კი მალევე ავიდა და PepsiCo-ს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე გახდა. როგორც დიდი ამერიკული კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი, ნუი იაზრებს მისი კომპანიის გლობალური ბიზნესოპერაციების მნიშვნელობას. PepsiCo-სთვის კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე ბაზარზე, ჩინეთში ბოლო გამგზავრებისას ნუიმ ჩვეული, საკონფერენციო დარბაზებში „მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის ტური“ კი არ აიღო, არამედ 10 დღე გაატარა ჩინეთის უფრო ახლოს გასაცნობად. იგი ამბობს: „მე მინდოდა მენახა, თუ როგორ ცხოვრობს ხალხი, როგორ იკვებება, ზრდის რა შესაძლებლობებია კომპანიისათვის“. აი ისიც, ლიდერი, რომელმაც იცის, თუ რა არის დღევანდელ გლობალურ გარემოში წარმატების მისაღწევად საჭირო. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

გლობალური მიდგომის ბოლო ტიპი, რომელიც მენეჯერებს შეიძლება ჰქონდეთ, გეოცენტრული დამოკიდებულებაა, ანუ - მსოფლიოზე ორიენტირებული ხედვა, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს გლობალური მასშტაბით საუკეთესო კადრებისა და მიდგომების გამოყენებაზე.

ამ ტიპის დამოკიდებულების მქონე მენეჯერებს გლობალური ხედვა ახასიათებთ და ისინი საუკეთესო მიდგომების მქონე ადამიანებს ეძებენ, განურჩევლად მათი წარმომავლობისა. მაგალითად, კარლოს გოსნი (Carlos Ghosn), Nissan and Renault-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი, ლიბანური წარმოშობისაა, განათლება მან საფრანგეთში მიიღო და თავისუფლად საუბრობს ოთხ ენაზე. ის მარტივად შეიძლება მივიჩნიოთ „მულტინაციონალური კომპანიების მიერ მართულ გლობალიზებულ სამყაროში თანამედროვე წამყვანი კორპორაციების ლიდერის ნიმუშად“. ⁹ გამოცდილებისა და პერსპექტიულობის წყალობით, მას ძალიან კარგად ესმოდა, თუ რას ნიშნავს მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში - იმას, რაც გეოცენტრულ მიდგომას ახასიათებს. გეოცენტრული მიდგომა პაროქიალისტური მიდგომების აღმოფხვრასა და კროსკულტურული განსხვავებების გააზრებას ითვალისწინებს. ეს არის მიდგომის ის ტიპი, რომელიც წარმატებულ მენეჯერებს ნამდვილად დასჭირდებათ თანამედროვე გლობალურ გარემოში.

32. განიხილეთ რეგიონული სავაჭრო ალიანსებისა და გლობალური სავაჭრო მექანიზმების მნიშვნელობა

გლობალური გარემოს გააზრება

დღევანდელი გლობალური გარემოს ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია გლობალური ვაჭრობა, რომელიც, თუ ისტორიის გაკვეთილებიდან გავიხსენებთ, სიახლეს სულაც არ წარმოადგენს. ქვეყნები და ორგანიზაციები ერთმანეთთან საუკუნეების განმავლობაში ვაჭრობდნენ¹⁰ და როგორც თავის შესავალში მოცემულ ტექსტში ვნახეთ, ეს პროცესი დღესაც ინტენსიურად მიმდინარეობს. დღესდღეობით გლობალური ვაჭრობა ფორმირებულია ორი ძალის მიერ: რეგიონული სავაჭრო ალიანსები და სავაჭრო მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფენ გლობალურ ვაჭრობას.

გეოცენტრული მიდგომა

ესაა მსოფლიოზე ორიენტირებული ხედვა, რომელიც ფოკუსირდება მსოფლიოში საუკეთესო ადამიანებისა და მიდგომების გამოყენებაზე.

რეგიონული სავაჭრო ალიანსები

გლობალური კონკურენცია ერთ დროს აღიქმებოდა, როგორც ქვეყანა - ქვეყნის წინააღმდეგ: აშშ - იაპონიის, საფრანგეთი - გერმანიის, მექსიკა კანადის წინააღმდეგ და ა.შ. დღესდღეობით, გლობალურ კონკურენციასა და გლობალურ ეკონომიკას აყალიბებს რეგიონული სავაჭრო შეთანხმებები, მათ შორის, ევროკავშირი (EU), ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA), სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია (ASEAN) და სხვები.

ევროკავშირი (EU)

27 ქვეყნიდან შემდგარი კავშირი, შექმნილი, როგორც ერთიანი ეკონომიკური და სავაჭრო გაერთიანება.

მშრომავშირი ევროკავშირი (EU) 27 დემოკრატიული ევროპული სახელმწიფოს ეკონომიკური და პოლიტიკური პარტნიორული გაერთიანებაა (იხილეთ ჩანართი 3-1). რვა ქვეყანა (ხორვატია, ყოფილი იუგოსლავიის მაკედონიის რესპუბლიკა, თურქეთი, ალბანეთი, ბოსნია-ჰერცეგოვინა, ისლანდია, მონტენეგრო, სერბეთი) ევროკავშირის წევრობის კანდიდატები არიან.¹¹ თუმცა, სანამ მათ

ჩანართი 3-1

ევროკავშირის რუკა



კავშირში შესვლის ნებას დართავენ, აღნიშნულმა ქვეყნებმა უნდა დააკმაყოფილონ ისეთი კრიტერიუმები, როგორცაა დემოკრატია, კანონის უზენაესობა, საბაზრო ეკონომიკა და ევროკავშირის, როგორც პოლიტიკური და ეკონომიკური გაერთიანების, მიზნებისადმი ერთგულება. როდესაც თავდაპირველმა 12 წევრმა 1992 წელს ევროკავშირი შექმნა, მათ უმთავრეს მოტივაციას აშშ-თან და იაპონიასთან რეგიონის ეკონომიკური პოზიციის გადასინჯვა წარმოადგენდა. მანამდე თითოეულ ევროპულ ქვეყანას ჰქონდა სასაზღვრო კონტროლი, საშემოსავლო გადასახადები და სუბსიდიები; ეროვნული პოლიტიკა; დაცული ინდუსტრიები. მგზავრობის, დასაქმების, ინვესტირებისა და ვაჭრობისათვის ეს ბარიერები ევროპულ კომპანიებს ეკონომიკური ეფექტიანობის ზრდაში ხელს უშლიდა. ამჟამად, მას შემდეგ, რაც ეს ბარიერები გადალახეს, ევროკავშირი მნიშვნელოვან ეკონომიკურ ძალას წარმოადგენს. მისი ამჟამინდელი წევრების მოსახლეობა ნახევარ მილიარდ ადამიანზე მეტია (მსოფლიო მოსახლეობის 7 %) და მასზე, საერთო ჯამში, მსოფლიოს ეკონომიკური წარმოების მოცულობის დაახლოებით 31%-იანი წილი მოდის.¹²

სრული გაერთიანებისაკენ შემდეგი ნაბიჯი მაშინ გადაიდგა, როდესაც საერთო ევროპული ვალუტა, **ევრო**, იქნა შემოღებული. ევრო დღესდღეისობით 27 წევრი სახელმწიფოდან 17-ში გამოიყენება და ყველა ახალი წევრი ვალდებულია, იგი ხმარებაში შემოიღოს. მხოლოდ დანიას, გაერთიანებულ სამეფოსა და შვედეთს მიეცათ უფლება, უარი ეთქვას ევროს გამოყენებაზე.¹³ გაერთიანებისკენ კიდევ ერთ ძალისხმევას წარმოადგენდა მცდელობები, შეექმნათ ევროპის ერთიანი კონსტიტუცია. ევროპის ლიდერები თითქმის ათწლეულის მანძილზე ცდილობდნენ ისეთი ხელშეკრულების შექმნას, რომლის შედეგადაც ევროკავშირი უნდა გაძლიერებულიყო და დანიშნულიყო სრულყოფილი პრეზიდენტი. ე.წ. ლისაბონის ხელშეკრულებამ (იგივე რეფორმის ხელშეკრულება), რომელიც 27-ვე წევრი სახელმწიფოს მიერ იქნა რატიფიცირებული, ევროკავშირს მისცა ერთიანი საკანონმდებლო ჩარჩო და საშუალება იმისა, რომ გაუმკლავდნენ ცვალებადი მსოფლიოს ისეთ გამოწვევებს, როგორცაა კლიმატური და დემოგრაფიული ცვლილებები, გლობალიზაცია, უსაფრთხოება და ენერჯეტიკა. ხელშეკრულების მხარდამჭერებს მიაჩნიათ, რომ ახალი სტრუქტურა ხელს შეუწყობს ევროკავშირის ერთიანი საგარეო პოლიტიკის გაძლიერებას. ბევრ მათგანს მიაჩნია, რომ უფრო მეტად ინტეგრირებულ ევროპას, შესაძლოა, უფრო მეტი ძალაუფლება და წონა ჰქონდეს გლობალურ არენაზე. როგორც იტალიის ყოფილმა პრემიერ-მინისტრმა და ევროკომისიის პრეზიდენტმა განაცხადა, „ევროპა კარგავს და კარგავს წონას მსოფლიოში“.¹⁴

ევრო
ერთიანი ევროპული ვალუტა.

ევროკავშირისა და მისი წევრებისთვის, ისევე, როგორც ბევრი გლობალური რეგიონისთვის, ბოლო წლები ეკონომიკური თვალსაზრისით რთული აღმოჩნდა. „სოლიდარობის“ ტრადიციულ კონცეფციას ძირს უთხრის ზოგიერთი წევრი ქვეყნის პროტექციონისტული ზენოლა და ერთიანი ვალუტის შესანარჩუნებლად რეგიონისადმი გამოვლენილი სიმკაცრე, სადაც განსხვავებული ეკონომიკური საჭიროებები არსებობს“. ¹⁵ ზოგიერთ ანალიტიკოსს სჯერა, რომ ევროკავშირი ამჟამად გადამწყვეტ ეტაპზე იმყოფება. „მათ შესწევთ უნარი, მოახდინონ რეგიონში ზრდის სტიმულირება დიდი ხნით გადავადებული ვალდებულებების შესრულებით, ნახონ სარგებელი და გაათავისუფლონ შრომის ბაზრები, სხვა შემთხვევაში კი ეკონომიკური სტაგნაციის დეკადას უნდა გაუსწორონ თავალი“. ¹⁶ ევროკავშირის აღმასრულებელი ორგანო, ევროკომისია, მთავარ ეკონომიკურ პრობლემებს წააწყდა ევროზონის 17 ქვეყანაში, მათ შორისაა ვალების მასშტაბური კრიზისი საბერძნეთში, ძლიერი ეკონომიკური კრიზისი ესპანეთსა და იტალიაში, ასევე, რთული ვითარება საბანკო სექტორში. აღნიშნულის ფონზე კომისიას მიეცა ახალი უფლება, ეწარმოებინა ეროვნული ბიუჯეტების მონიტორინგი. ¹⁷ მიუხედავად იმისა, რომ ევროპული ლიდერები შეიკრიბნენ, გადალახეს მწვავე ფილოსოფიური განსხვავებები და საერთაშორისო სავალუტო ფონდთან გააერთიანეს ძალები, რათა საბერძნეთისათვის სესხის გაცემასთან დაკავშირებული შეთანხმებისთვის მიეღწიათ, ამ უკანასკნელის პრობლემები ვალებთან მიმართებაში კიდევ უფრო გამწვავდა, რეგიონის ეკონომიკური კრიზისი გაუარესდა, წევრებს შორის უთანხმოებები კი გამძაფრდა, რადგან ევროპის დიდი ნაწილისთვის, როგორც აღმოჩნდა, ახალი ეკონომიკური რეცესია დაიწყო. ¹⁸

ევროზონა უფრო დიდი ეკონომიკური ერთობაა, ვიდრე აშშ და ჩინეთი და იგი საქონელსა და მომსახურებაზე მსოფლიო მოთხოვნის ძირითად წყაროს წარმოადგენს. რეგიონში ეკონომიკური კრიზისის გამწვავების პარალელურად, „აშშ-ში კომპანიების მზარდი რიცხვი ინვესტირებს აფრთხილებს, რომ მიმდინარეობს გაყიდვების მოცულობის შემცირება და მდგომარეობა, შესაძლოა, უფრო მეტად გაუარესდეს“. ¹⁹ ამიტომ, აღნიშნული რეგიონული სავაჭრო ალიანსი გააგრძელებს განვითარებას იმით, რომ ევროკავშირის წევრები კვლავ განაგრძობენ მუშაობას რეგიონის ეკონომიკური საკითხების გადამწყვეტაზე და კიდევ ერთხელ დაამტკიცებენ საკუთარ ეკონომიკურ სიძლიერეს ევროპულ ბიზნესში. ეს უკანასკნელი კი კვლავ ითამაშებს გადამწყვეტ როლს თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში.

ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA)

მექსიკის, კანადისა და აშშ-ის მთავრობათა შეთანხმება, რომლის მიხედვითაც მათ შორის გაუქმდა სავაჭრო ბარიერები.

ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA) და სხვა ლათინო ამერიკული შეთანხმებები მას შემდეგ, რაც 1992 წელს მექსიკის, კანადისა და აშშ-ის მთავრობების მიერ ისეთ გადამწყვეტ საკითხებზე, როგორსაც ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (NAFTA) წარმოადგენს, მიღწეულ იქნა შეთანხმება, ჩამოყალიბდა დიდი ეკონომიკური ბლოკი. 2012 წლისათვის იგი მსოფლიოში რიგით მეორე ყველაზე დიდი სავაჭრო ბლოკია მისი წევრების ერთად აღებული მთლიანი შიდა პროდუქტის გათვალისწინებით. ²⁰ 1994 წლიდან, როდესაც NAFTA ამოქმედდა, 2007 წლამდე (უახლესი წელი სრული სტატისტიკით) აშშ-ს, კანადასა და მექსიკას შორის სასაქონლო ვაჭრობა თითქმის გასამმაგდა, მაშინ, როცა მექსიკასა და აშშ-ს შორის თითქმის გაოთხმაგდა. ეს ყველაფერი ციფრებში რომ განვიხილოთ, NAFTA-ს პარტნიორებს შორის ყოველდღიურად 2.6 მილიარდი დოლარის ბრუნვაზეა საუბარი. ²¹ თავისუფალი ვაჭრობისათვის ბარიერების გაუქმებამ (ტარიფები, იმპორტზე ლიცენზიის მოთხოვნები, საბაჟო გადასახადები) სამივე ქვეყნის ეკონომიკური გავლენა გააძლიერა. მაგალითად, მექსიკის მიგრაციის შესახებ კვლევა გვიჩვენებს, რომ „მრავალმხრივმა განვითარებამ - ეკონომიკური და საგანმანათლებლო შესაძლებლობების გაფართოებამ, მზარდმა სასაზღვრო კრიმინალმა და დემოგრაფიულად შემცირებულმა ოჯახებმა“ - განაპირობა სამსახურის ძიებისა და სიმდიდრის მოპოვებისთვის არალეგალური მიგრანტების შედინების კლება აშშ-ში. ²² სავაჭრო შეთანხმების თავდაპირველი კრიტიკის მიუხედავად, ჩრდილოეთამერიკული სავაჭრო ბლოკი დღევანდელ გლობალურ ეკონომიკაში ძლევამოსილ ძალად რჩება.

ლათინური ამერიკის სხვა ქვეყნებზე გახდნენ თავისუფალი სავაჭრო ბლოკების წევრები. კოლუმბიის, მექსიკისა და ვენესუელას თაოსნობით, 1994 წელს

ხელი მოეწერა ეკონომიკურ პაქტს, რომლითაც მათ გააუქმეს იმპორტზე საბაჟო გადასახადები და ტარიფები. კიდევ ერთი გაერთიანება, აშშ-სა და ცენტრალური ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (CAFTA) აშშ-სა და ცენტრალური ამერიკის 5 ქვეყანას - კოსტა-რიკას, ელსალვადორს, გვატემალას, ჰონდურასსა და ნიკარაგუას - შორის, ვაჭრობის ლიბერალიზაციას უწყობს ხელს. მიუხედავად ამისა, მას მხოლოდ სალვადორი და კოსტა-რიკა შეუერთდნენ, რადგან სხვა ქვეყნებს ჯერ კიდევ შესაცვლელი აქვთ კანონმდებლობა იმისათვის, რომ შეთანხმების პირობები დააკმაყოფილონ.²³ აშშ-მა ასევე ხელი მოაწერა სავაჭრო შეთანხმებას კოლუმბიასთან, რომელზეც ამბობენ, რომ NAFTA-სთან გაერთიანების შემდეგ „ლათინური ამერიკის ქვეყანასთან ხელმოწერილი ყველაზე დიდი შეთანხმებაა, რაც კი ვაშინგტონს გაუფორმებია“.²⁴ ამასთანავე, დასავლეთ ნახევარსფეროს 34 ქვეყნის შუამავლები კვლავ განაგრძობენ მუშაობას ამერიკის თავისუფალი სავაჭრო ზონის (FTAA) შექმნაზე, რომელიც, არაუგვიანეს 2005 წლისა, უნდა ამოქმედებულიყო და მოცემულ დროში ვერ მოესწრო. აღნიშნული ქვეყნების ლიდერებს ჯერ კიდევ არ მიუღწევიათ რაიმე შეთანხმებისთვის და ეს FTAA-ს მომავალს ჰაერში გამოკიდებულს ტოვებს.²⁵ სამაგიეროდ, არსებობს კიდევ ერთი თავისუფალი სავაჭრო ბლოკი, რომელიც 10 სამხრეთ-ამერიკული ქვეყნისგან შედგება და იგი ცნობილია, როგორც სამხრეთის საერთო ბაზარი (Mercosur). ზოგიერთი სამხრეთამერიკელი Mercosur-ს აღიქვამს, როგორც რესურსების გაერთიანების ეფექტურ საშუალებას, რათა უკეთესად გაუწიონ კონკურენცია სხვა გლობალურ ეკონომიკურ ძალებს, განსაკუთრებით, EU-სა და NAFTA-ს. იმის გათვალისწინებით, რომ FTAA-ს მომავალი ძალიან გაურკვეველია, ამ რეგიონულ ალიანსს შეუძლია ახალი მნიშვნელობა შეიძინოს.

სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია (ASEAN) სამხრეთაღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია (ASEAN) 10 სამხრეთ-აღმოსავლური აზიური ქვეყნის სავაჭრო ალიანსია (იხილეთ ჩანართი 3-2.) ASEAN-ის რეგიონის მოსახლეობა 591 მილიონს შეადგენს, ერთად აღებული მთლიანი შიდა პროდუქტი კი 1.5 ტრილიონი ამერიკული დოლარია.²⁶ ASEAN+3-ის (რომელიც მოიცავს ჩინეთს, იაპონიასა და სამხრეთ კორეას) ლიდერები ამ ათ ქვეყანასთან განიხილავენ სავაჭრო საკითხებს. ინდოეთის, ავსტრალიისა და ახალი ზელანდიის ლიდერებმაც ასევე მიიღეს მონაწილეობა სავაჭრო მოლაპარაკებებში ASEAN+3-თან. აღნიშნული 16 ქვეყნისათვის სავაჭრო ბლოკის შექმნასთან დაკავშირებული მთავარი პრობლემა იყო რეგიონული ინტეგრაციის მიმართულებით მისწრაფების ნაკლებობა. მიუხედავად აზიური კულტურის მხრიდან კონსენსუსის მიღწევაზე გაკეთებული აქცენტიცა, „ASEAN-ის ყველაზე დიდი პრობლემა არის ის, რომ ინდივიდუალურ წევრებს აქამდე სურვილი არ გააჩნდათ, გაეღოთ რაიმე საერთო სიკეთისათვის“.²⁷ მიუხედავად იმისა, რომ სამხრეთ აზიის ლიდერები თანხმდებიან იმაზე, რომ უფრო მჭიდრო რეგიონულ ინტეგრაციას შეუძლია ხელი შეუწყოს მათი ქვეყნების ეკონომიკურ ზრდას, ASEAN-ის წევრებს შორის დიდმა ეკონომიკურმა სხვაობებმა მაინც „გაართულა საერთო სტანდარტების შექმნა, ვინაიდან ეროვნული სტანდარტები მკვეთრად განსხვავებულია ერთმანეთისაგან“.²⁸ და მაინც, მსოფლიოს უახლოესი რეცესიის შედეგად მიღებულმა გამოწვევებმა, რომლებმაც ამ რეგიონში ბევრ ქვეყანაზე მოახდინა უარყოფითი ზეგავლენა, კიდევ უფრო გააძლიერა ინტეგრაციისკენ სწრაფვის ინტერესი. ფაქტია, რომ 2010 წლის 1 იანვრიდან ჩინეთმა და ASEAN-მა ამბიციური თავისუფალი სავაჭრო შეთანხმება ამოქმედდა და იგი მსოფლიოს რიგით მესამე ყველაზე დიდ სავაჭრო ბლოკად გადააქცია.²⁹ გარდა ამისა, ხსენებული სამი თავისუფალი სავაჭრო ალიანსი იმედოვნებს, რომ 2015 წლისათვის ფორმირებული ASEAN-ის ეკონომიკური საზოგადოება ნამდვილად უზრუნველყოფს წევრ ქვეყნებს შორის საქონლის, კვალიფიციური მუშაკებისა და კაპიტალის თავისუფალ გადაადგილებას.

სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია (ASEAN)

10 სამხრეთაღმოსავლური აზიური ქვეყნის სავაჭრო გაერთიანება.



1994 წელს NAFTA-ს ამოქმედებამ და სავაჭრო ბარიერების მოხსნამ კანადაში ბაზირებულ ავიამშენებელ **Bombardier**-ს კანადის, აშშ-ისა და მექსიკის გარეთ ოპერაციების წარმოება მკვეთრად გაუადვილა. **Bombardier**-მა, NAFTA-ს წყალობითა და ქვეყნის საკუთარ გლობალურ სამრეწველო ქსელში ჩართვის მეშვეობით, ხელი შეუწყო მექსიკის აერო-კოსმოსური ინდუსტრიის აღმავლობას. ქუერეტაროში, მექსიკაში, საკუთარ საწარმოში, **Bombardier**-ს წარმოებაში მყოფი ყველა თვითმფრინავისთვის ელექტროაღჭურვილობის, ფიუზელაჟისა (ფოტოსურათზე აღბეჭდილი) და საფრენი კონტროლის საშუალებების საწარმოებლად 2000-ზე მეტი ადამიანი ჰყავს დაქირავებული. მექსიკის საწარმოები ესმარება **Bombardier**-ს, შეამციროს საწარმოო დანახარჯები და დააკმაყოფილოს ლათინურ-ამერიკულ ბაზარზე თვითმფრინავებზე არსებული მოთხოვნები.

წყარო: Bloomberg via Getty Images

ჩანართი 3-2

ASEAN-ის რუკა



წყარო: J.McClenahan and T.Clark „ASEAN at Work“-ის მიხედვით IW, 10 მაისი, 1997, გვ. 42

მიუხედავად ბარიერების და სხვადასხვა გამოწვევისა, რეგიონული ინტეგრაციისაკენ მიმართული პროგრესი მაინც გრძელდება. ასეთი სწრაფად მზარდი რეგიონი კი იმაზე მიანიშნებს, რომ ASEAN და სხვა აზიური სავაჭრო ალიანსები გლობალურად უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი გახდება და შეძლებს მეტოქეობა გაუნის NAFTA-საც და EU-საც.

სხვა სავაჭრო ალიანსები

მთელ მსოფლიოში სხვა რეგიონებმაც შექმნეს რეგიონული სავაჭრო ალიანსები. მაგალითად, 53 წევრისგან შემდგარ აფრიკულ კავშირს (AU), რომელიც შეიქმნა 2002 წელს, მიზნად დასახული აქვს, „აშენოს ინტეგრირებული, წარმატებული და მშვიდობიანი აფრიკა“.³⁰ აღნიშნული ალიანსის წევრებმა შექმნეს ეკონომიკური განვითარების გეგმა, რათა მიაღწიონ აფრიკის ერთა შორის უფრო მჭიდრო ერთობას. როგორც სხვა სავაჭრო გაერთიანების წევრები, ეს ქვეყნებიც იმედოვნებენ, თავიანთი წევრობიდან მიიღონ ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული და სავაჭრო სარგებელი. მსგავსი თანამშრომლობა კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც აფრიკის ეკონომიკური წარმოების მოცულობა ისე იზრდება, რო-

გორც არასდროს. მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის მაჩვენებელი საშუალოდ 4,8 %-ია, აზიის გარეთ უმაღლესი მაჩვენებელი, რომლის ზრდის უმეტესი ნაწილიც შიდა წარმოებაზე მოდის. გარდა ამისა, აფრიკა იმყოფება „ფაქტობრივად, უპრეცედენტო პოლიტიკური სტაბილურობის პერიოდში იმ პირობებში, როდესაც მთავრობები შეუჩერებლად განაგრძობენ ინდუსტრიების დერეგულაციასა და ინფრასტრუქტურის განვითარებას“.³¹

სუთმა აღმოსავლეთაფრიკულმა ქვეყანამ - ბურუნდი, კენია, რუანდა, ტანზანია და უგანდა - შექმნა ერთიანი ბაზარი, სახელად აღმოსავლეთ აფრიკის საზოგადოება (EAC).³² აღნიშნული შეთანხმების ფარგლებში, საქონელი შეიძლება საზღვრის მიღმა გაიყიდოს საბაჟო გადასახადების გარეშე. შემდეგი ნაბიჯი EAC-სთვის იქნება მონეტარული ერთიანობა, მიუხედავად იმისა, რომ ამ უკანასკნელის იმპლემენტაცია გარკვეულ დროს მოითხოვს.

დაბოლოს, სამხრეთ აზიის რეგიონული თანამშრომლობის ასოციაციამ (SAARC), რომელიც შედგება 8 წევრი სახელმწიფოსგან (ინდოეთი, პაკისტანი, შრი ლანკა, ბანგლადეში, ბუტანი, ნეპალი, მალდივის კუნძულები და ავღანეთი) დაიწყო საბაჟო გადასახადების გაუქმება 2006 წელს.³³ მისი მიზანია, როგორც ყველა სხვა სავაჭრო ალიანსისა, წევრ ქვეყნებს შორის საქონლისა და მომსახურების თავისუფალი მიმოქცევა.

აქამდე მიმდინარე დისკუსია გვიჩვენებს, რომ გლობალური ვაჭრობა ინარჩუნებს აქტიულობას. რეგიონული სავაჭრო ალიანსები კი აგრძელებენ იმ სფეროებში განვითარებას, რომლებიც, წევრი სახელმწიფოების რწმენით, მათ ეკონომიკურ ინტერესს წარმოადგენს, გლობალურად ერთიანდებიან და საკუთარ ეკონომიკურ პოზიციებს აძლიერებენ.

გლობალური ვაჭრობის მექანიზმები

ქვეყნებს შორის გლობალური ვაჭრობა უბრალოდ არ ხდება. როგორც კი სავაჭრო პრობლემები აღმოცენდება, გლობალური სავაჭრო სისტემები უზრუნველყოფენ, რომ ვაჭრობა ეფექტიანად და ეფექტურად გაგრძელდეს. მართლაც, გლობალიზაციის ერთ-ერთი რეალობა - ეს არის ქვეყნების ერთმანეთზე დამოკიდებულება, რაც გულისხმობს იმას, რომ, რაც ხდება ერთგან, შეუძლია ზეგავლენა იქონიოს სხვებზეც, დადებითი იქნება ეს ზეგავლენა თუ უარყოფითი.

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO)
155 ქვეყნისგან შემდგარი ორგანიზაცია, რომელიც არეგულირებს ქვეყნებს შორის ვაჭრობის საკითხებს.

მაგალითად, ფინანსურმა კრიზისმა, რომელიც აშშ-ში 2008 წელს დაიწყო, გლობალური ეკონომიკის კოლაფსი გამოიწვია. მიუხედავად იმისა, რომ ყველაფერი შემთხვევით გამოვიდა კონტროლიდან, სრული კოლაფსი არ დამდგარა. რატომ? იმიტომ, რომ პოტენციური კრიზისი მთავრობათა ჩარევისა და სავაჭრო და ფინანსური მექანიზმების წყალობით იქნა თავიდან აცილებული. ჩვენ განვიხილავთ გლობალური ვაჭრობის ოთხ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს: მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციას, საერთაშორისო სავალუტო ფონდს, მსოფლიო ბანკის ჯგუფსა და ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციას. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO) წარმოადგენს 155 ქვეყნისგან შემდგარ გლობალურ ორგანიზაციას, რომელიც არეგულირებს ქვეყნებს შორის სავაჭრო ურთიერთობებს.³⁴ იგი დაარსდა 1995 წელს, რასაც საფუძვლად დაედო გენერალური შეთანხმება ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ (GATT), ეს უკანასკნელი კი ძალაში შევიდა მეორე მსოფლიო ომის დასრულების შემდეგ.

დღესდღეობით WTO ერთადერთი გლობალური ორგანიზაციაა, რომელიც მუშაობს წევრ ქვეყნებს შორის სავაჭრო წესებზე. მასში განეწიანებულია 155 ქვეყანა და 29 დამკვირვებელი მთავრობა (რომლებსაც უკვე განსაზღვრული აქვთ დრო, რომლის ფარგლებშიც უნდა შეიტანონ განაცხადი განეწიანებულია). WTO-ს მიზანია, დაეხმაროს ქვეყნებს, რათა მათ ვაჭრობა გარკვეული წესების სისტემის ფარგლებში განახორციელონ. მიუხედავად WTO-ს წინააღმდეგ კრიტიკოსების არაერთი ხმაურიანი პროტესტისა, რითაც ისინი ამტკიცებდნენ, რომ გლობალური ვაჭრობა ანადგურებს სამუშაო ადგილებს და ბუნებრივ გარემოს, ფაქტია, რომ WTO მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გლობალური ვაჭრობის მონიტორინგის, ხელშეწყობისა და დაცვის საქმეში. მაგალითად, WTO-მ დაადგინა, რომ ევროპულმა ავიამშენმა Airbus-მა ევროკავშირისგან დაუმსახურებელი სუბსიდიები მიიღო A380 გიგანტური თვითმფრინავისა და რამდენიმე სხვა თვითმფრინავის ასაშენებლად, რითაც მან ამერიკული მეტოქე Boeing დააზარალა.³⁶ Airbus-ს ამ დადგენილების გასაჩივრების უფლება აქვს, მაგრამ გასაჩივრების შემთხვევაშიც კი, ორგანიზაციის ნებისმიერ წევრს, რომელიც გამოაშკარავდება არასათანადო სუბსიდიების გაცემაში, ვალდებულია ეკისრება, საკუთარი პოლიტიკა გლობალურ სავაჭრო წესებთან შესაბამისობაში მოიყვანოს. შეუსრულებლობის შემთხვევაში, შესაძლოა, მათ სავაჭრო სანქციები დაეკისროთ. კიდევ ერთი სიახლეა ის, რომ აშშ-ის მთავრობა მსჯელობს, შეიტანოს თუ არა სარჩელი WTO-ში ჩინეთის ინტერნეტცენზურის წინააღმდეგ.³⁷ გარდა ამისა, WTO-მ გადამწყვეტი როლი ითამაშა აქტიური გლობალური ვაჭრობის შენარჩუნების საქმეში მთელი გლობალური ეკონომიკური კრიზისის განმავლობაში. WTO-ს გენერალურმა დირექტორმა პასკალ ლემიმ (Pascal Lamy) განაცხადა: „ამ ძნელდობის ფაზას, მრავალმხრივმა სავაჭრო სისტემებმა კიდევ ერთხელ დაამტკიცა საკუთარი ღირებულება. WTO-ს წესები და პრინციპები დაეხმარა მთავრობებს, შეენარჩუნებინათ ღია ბაზრები და ამჟამად ისინი უზრუნველყოფენ პლატფორმას, რის საფუძველზეც ვაჭრობას შეეძლება ზრდა გლობალური ეკონომიკური გაუმჯობესების პარალელურად“.³⁸ ეს მაგალითები ცხადად წარმოაჩენს, იმ ძირითად სავაჭრო საკითხებს, რომლის ირგვლივაც WTO მუშაობს. მსგავსი თემების გადანყვეტა ყველაზე უკეთესად ხდება ისეთი ორგანიზაციების მიერ, როგორიცაა WTO და, ეჭვგარეშეა, რომ მან მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა გლობალური ვაჭრობის მხარდაჭერასა და დაცვაში.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიო ბანკის ჯგუფი კიდევ ორი მნიშვნელოვანი და აუცილებელი გლობალური სავაჭრო მექანიზმი მოიცავს საერთაშორისო სავალუტო ფონდსა და მსოფლიო ბანკის ჯგუფს. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (IMF) 185 ქვეყნისგან შემდგარი ორგანიზაციაა, რომელიც ხელს უწყობს საერთაშორისო მონეტარულ თანამშრომლობას და პოლიტიკურ კონსულტაციას უწევს წევრ ქვეყნებს; გასცემს დროებით სესხებსა და ტექნიკურ დახმარებას, რათა დაამყაროს და შეინარჩუნოს ფინანსური სტაბილურობა და გააძლიეროს ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობა.³⁹ უკანასკნელი წლების გლობალური ფინანსური მლელვარების დროს IMF ფრონტის წინა ხაზზე იმყოფება.

ციფრები 35

75 პროცენტი შრომის მწარმოებლურობის ზრდისა აშშ-ში მრავალეროვნული კომპანიების (MNC) დამსახურებაა;

61 პროცენტი გამოკითხულ HR პროფესიონალთა აცხადებს, რომ ბიზნესრეგულაციაში კროსკულტურული ცნობიერების და სალი აზროვნების საჭიროება გაიზრდება;

63 პროცენტი ამერიკელებისა ამბობს, რომ მათ საკუთარი თავის წარდგენა შეუძლიათ იმ ენაზე, რომელსაც სკოლაში სწავლობდნენ;

82 პროცენტი გამოკითხული გლობალური აღმასრულებლებისა აცხადებს, რომ მათ სხვა რეგიონში, შტატსა თუ ქვეყანაში გადასვლა სურთ;

58 პროცენტი წარმატებული კომპანიებისა რაიმე სახის გლობალური ხელმძღვანელობის პროგრამას იყენებს;

93 პროცენტი აშშ-ის საშუალო სკოლებისა მოსწავლეებს უცხო ენად ესპანურს ასწავლის და მხოლოდ 4% თუ სთავაზობს მოზარდებს ჩინურის შესწავლას;

32 პროცენტი კოლეჯის კურსდამთავრებულებისა, მშობლიური ენის გარდა, რომელიმე სხვა ენასაც იყენებს სამსახურში;

70 პროცენტს 18-დან 24 წლამდე გამოკითხული ამერიკელებისა გასული სამი წლის განმავლობაში აშშ-ის ფარგლებს გარეთ არ უმოგზაურია;

54 პროცენტი ბიზნესმოგზაურებისა ამბობს, რომ წარმატებული კარიერა გლობალური საქმიანი მივლინებების წყალობით ააწყო.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (IMF)

185 ქვეყნისგან შემდგარი ორგანიზაცია, რომელიც საერთაშორისო მონეტარულ თანამშრომლობას უწყობს ხელს და უზრუნველყოფს კონსულტაციებს, სესხის გაცემასა და ტექნიკურ დახმარებას.

მსოფლიო ბანკის ჯგუფი

ხუთი მჭიდროდ დაკავშირებული ინსტიტუტისგან შემდგარი გაერთიანება, რომელიც მნიშვნელოვან ფინანსურ და ტექნიკურ დახმარებას უწევს განვითარებად ქვეყნებს მსოფლიოში.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD)

საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაცია, რომელიც 34 წევრ ქვეყანას ეხმარება, მიაღწიონ მდგრად ეკონომიკურ წარმატებას და ამაღლონ დასაქმების მაჩვენებელი.

ფებოდა და რჩევებს აძლევდა ქვეყნებსა და მათ მთავრობებს სირთულეების გადასალახავად.⁴⁰ **მსოფლიო ბანკის ჯგუფი** - ეს არის წევრი ქვეყნების დაქვემდებარებაში მყოფი ხუთი მჭიდროდ დაკავშირებული ინსტიტუტისგან შემდგარი გაერთიანება, რომელიც მნიშვნელოვან ფინანსურ და ტექნიკურ დახმარებას უწევს განვითარებად ქვეყნებს მსოფლიოში. მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიზანია, ხელი შეუწყოს ეკონომიკის გრძელვადიან განვითარებას და სიღარიბის შემცირებას მისი წევრებისათვის, მათთვის ტექნიკური და ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველყოფით.⁴¹ მაგალითად, ბოლო გლობალური რეცესიის დროს მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ განხორციელებულმა ფინანსურმა მხარდაჭერამ 100 მილიარდ ამერიკულ დოლარს მიაღწია და დაეხმარა ქვეყნებს, ეპასუხათ და თავი დაეღწიათ ეკონომიკური რეცესიისთვის.⁴² ზემოხსენებულმა ორივე ორგანიზაციამ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა გლობალური ბიზნესის მხარდაჭერასა და ხელშეწყობაში.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) OECD-ის წინამორბედი ორგანიზაცია - ევროპის ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია - შეიქმნა 1947 წელს იმ მიზნით, რომ ამერიკული და კანადური დახმარებების ადმინისტრირება მოეხდინა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი ევროპის რეკონსტრუქციისთვის, მარშალის გეგმის ფარგლებში. დღეს **ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია OECD** არის პარიზში ბაზირებული საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომლის მისიაცაა, დაეხმაროს თავის 34 წევრ ქვეყანას მდგრადი ეკონომიკური ზრდის, დასაქმებისა და ცხოვრების დონის ამაღლების მიღწევაში; ამავდროულად, შეინარჩუნონ ფინანსური სტაბილურობა, რათა თავისი წვლილი შეიტანონ მსოფლიოს ეკონომიკის განვითარებაში.⁴³ საჭიროების დროს OECD ერთვება მის წევრ ქვეყნებთან მოლაპარაკებებში, რათა მათ შეძლონ შეთანხმება საერთაშორისო თანამშრომლობაზე „თამაშის წესების“ მიხედვით. მოცემული მიმართულებით ერთ-ერთი საყურადღებო საკითხია საერთაშორისო ვაჭრობისას მცირე მასშტაბის მექრთამეობის აღმოფხვრა. OECD აცხადებს: ე.წ. „გამარტივებული გადასახადები“ ატარებს კოროზიულ ხასიათს... განსაკუთრებით, მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისა და კანონის უზენაესობის პირობებში“.⁴⁴ მთელ მსოფლიოში ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობის ხანგრძლივი ისტორიის მქონე OECD ახლაც უზიარებს ექსპერტულ ცოდნასა და დაგროვილ გამოცდილებას 70-ზე მეტ განვითარებად და მზარდ საბაზრო ეკონომიკურ სისტემას.

3.3. აღწერეთ, რა სტრუქტურებსა და ტექნიკას იყენებენ ორგანიზაციები იმისთვის, რომ ინტერნაციონალური გახდნენ.

ბიზნესის კეთილმოწყობა გლობალურად

Daimler, Nissan Motor და Renault იმ სტრატეგიული პარტნიორობის წევრები არიან, რომლის ფარგლებშიც ხდება მსუბუქი ავტომობილების ტექნოლოგიებისა და ელექტრომობილების გაზიარება - ეს არის შეთანხმება, რომელზეც სამივე მწარმოებელი აცხადებს, რომ საშუალება მიეცათ, უკეთესად გაუწიონ კონკურენცია მეტოქეებს ისეთ გარემოში, სადაც დანახარჯების შემცირება გადამწყვეტი ფაქტორია. ყოველდღიური საჭიროების საქონლის ოპერატორმა 7-Eleven-მა, რომელიც იაპონიაში ბაზირებული Seven & iHoldings-ის ფილიალია ჯაკარტაში, დაიკავა მომგებიანი ნიშა, როდესაც მოახერხა საკუთარი მაღაზიების ადაპტირება ინდონეზიაში არსებულ მოთხოვნებთან. Procter & Gamble Company-მ გადაანაცვლა თავისი ტოპალმასრულებლები კანის, კოსმეტიკისა და თავის მოვლის საშუალებების მთავარი ქვედანაყოფის, ცინცინატის, სათავო ოფისიდან სინგაპურში. Reckit Benckiser, გაერთიანებულ სამეფოში ბაზირებული სამომხმარებლო პროდუქტების მწარმოებელი (Lysol, Woolite და ფრანგული მდოგვი მისი მხოლოდ რამდენიმე პროდუქტია), ოპერირებს 60-ზე მეტ ქვეყანაში და ჰყავს 53 ეროვნების წარმომადგენელი 400 ტოპმენეჯერი. მისურის სახელმწიფო მუშაკთა (Missouri State Employees) საპენსიო სისტემა კი ყოფილ თანამშრომლებს უხდის პენსიას აშშ-ს გარეთ 20 ქვეყანაში.⁴⁵ როგორც მოცემული მაგალითებიდან ჩანს, სხვადასხვა ქვეყანაში და ინდუსტრიაში მოღვაწე სამეწარმეო ორგანიზაციები აწარმოებენ გლობალურ ბიზნესს, მაგრამ საინტერესოა, როგორ აკეთებენ ისინი ამას?

საერთაშორისო ორგანიზაციების სხვადასხვა ტიპები

ორგანიზაციები, რომელნიც ჩართულნი არიან გლობალურ ბიზნესში, ახლა არ წარმოქმნილან. DuPont-მა ბიზნესი წამოიწყო ჩინეთში 1863 წელს. H.J. Heinz Company აწარმოებდა საკვებ პროდუქტებს გაერთიანებულ სამეფოში 1905 წელს. Ford Motor Company-მ თავისი პირველი საზღვარგარეთული ხაზი დააარსა საფრანგეთში 1908 წელს. 1920-იანი წლებისთვის სხვა კომპანიები - Fiat, Unilever და Royal Dutch/Shell-ის ჩათვლით, ასევე ინტერნაციონალურ კომპანიებად გადაიქცნენ. მაგრამ ეს მოვლენა მნიშვნელოვნად გახშირდა მხოლოდ 1960-იანი წლების შუა პერიოდიდან. დღეისათვის კი კომპანიების მხოლოდ მცირე რაოდენობა არ ახორციელებს საერთაშორისო ბიზნესს. ამის მიუხედავად, ჯერ კიდევ არ არსებობს ერთიანი მიდგომა საერთაშორისო კომპანიების განსხვავებული ტიპების ასახვად. სხვადასხვა ავტორი მათ განსხვავებულ სახელს უწოდებს. ჩვენ კი ვიყენებთ ტერმინებს: მულტინაციონალური, მულტისაშინაო, გლობალური და ტრანსნაციონალური.⁴⁶ **მულტინაციონალური კორპორაცია (MNC)** არის საერთაშორისო კომპანიის ნებისმიერი ტიპი, რომელიც ახორციელებს ბიზნესოპერაციებს მრავალ ქვეყანაში.

MNC-ის ერთ-ერთი ტიპია **მულტისაშინაო კორპორაცია**, რომელსაც მენეჯმენტი და სხვა გადანყვეტილებები დეცენტრალიზებული აქვს რომელიმე ლოკალურ ქვეყანაში. გლობალიზაციის აღნიშნული ტიპი ასახავს პოლიცენტრულ დამოკიდებულებას. მულტისაშინაო კომპანია არ ცდილობს, საკუთარ ქვეყანაში მიღწეული შედეგები გამოიყენოს საზღვარგარეთული ოპერაციების მართვის პროცესში. ამის ნაცვლად, ისინი ბიზნესის და მარკეტინგული სტრატეგიების სამართავად, მოცემული ქვეყნის უნიკალური თავისებურებების გათვალისწინებით, ჩვეულებრივ, ადგილობრივ მუშაკებს იყენებენ. მაგალითისთვის, შვეიცარიაში დაფუძნებული Nestlé მულტისაშინაო კომპანიაა. იგი ოპერირებს მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში და მისი მენეჯერები უსადაგებენ კომპანიის პროდუქტებს მათი მომხმარებლების გემოვნებას. ევროპის ქვეყნებში Nestlé ყიდის ისეთ პროდუქტებს, რომლებიც აშშ-სა და ლათინურ ამერიკაში არ არის ხელმისაწვდომი. სხვა მაგალითია Frito-Lay, კომპანია Pepsi-Co-ს განყოფილება, რომელიც ყიდის Dorito ჩიფსს ბრიტანულ ბაზარზე. ეს პროდუქტი, როგორც გემოთი, ასევე ტექსტურით, სრულიად განსხვავებულია აშშ-ის და კანადური ვერსიებისგან. საცალო ვაჭრობის მეფემ - Walmart-მაც კი ისწავლა, რომ მან უნდა „იფიქროს ლოკალურად, იმისთვის, რომ იმოქმედოს გლობალურად“. გამომდინარე აქედან, ის საკუთარ ინვენტარს და მალაზიის ფორმატს ამზადებს ლოკალური გემოვნების მიხედვით.⁴⁷ სამომხმარებლო პროდუქციის ბევრი კომპანია საკუთარ ბიზნესს აორგანიზებს მოცემული მეთოდის გამოყენებით, რათა უზრუნველყოს საკუთარი პროდუქტის ადაპტირება ლოკალური ქვეყნის ბაზრის მოთხოვნებზე.

მულტინაციონალური კორპორაციის კიდევ ერთი ტიპია **გლობალური კომპანია**, რომელსაც მენეჯმენტი და სხვა გადანყვეტილებები ცენტრალიზებული აქვს მშობლიურ ქვეყანაში - ეს მიდგომა კი ასახავს ეთნოცენტრულ დამოკიდებულებას. გლობალური კომპანიები მსოფლიო ბაზარს უდგებიან, როგორც ინტეგრირებულ ერთიანობას და ფოკუსირებას ახდენენ გლობალურ ეფექტიანობასა და დანახარჯების შემცირების საჭიროებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ეს კომპანიები შესაძლოა ფლობდნენ მნიშვნელოვან გლობალურ ჰოლდინგებს, მენეჯერული გადანყვეტილებები, რომლებიც მთელ კომპანიაზე ახდენს გავლენას, მიიღება მხოლოდ სათავო ოფისში, მშობლიურ ქვეყანაში. გლობალური კომპანიების რამდენიმე მაგალითი მოიცავს Sony-ს, Deutsche Bank AG-ს, Starwood Hotels-სა და Merrill Lynch-ს.

სხვა კომპანიებში იყენებენ ისეთ მეთოდს, რომელიც აუქმებს ხელოვნურ გეოგრაფიულ ბარიერებს. MNC-ს ამ ტიპს უწოდებენ **ტრანსნაციონალურ ან საზღვრისგარეშე ორგანიზაციებს** და ეს უკანასკნელი კი მიესადაგება გეო-

მულტინაციონალური კორპორაცია (MNC)

ფართო ტერმინი, რომელიც გულისხმობს ნებისმიერი და ყველა ტიპის საერთაშორისო კომპანიას, რომლებიც ოპერირებენ მრავალ ქვეყანაში.

მულტისაშინაო კორპორაცია

MNC, რომელიც მენეჯმენტისა და გადანყვეტილებების დეცენტრალიზაციას ახორციელებს ლოკალური ქვეყნის დონეზე.

გლობალური კომპანია

მულტინაციონალური კორპორაცია, რომელიც მენეჯმენტისა და სხვა გადანყვეტილებების ცენტრალიზებას ახორციელებს საკუთარ ქვეყანაში.

ტრანსნაციონალური ან საზღვრისგარეშე ორგანიზაციები

MNC, რომელშიც ხელოვნური გეოგრაფიული ბარიერები გაუქმებულია.

გლობალური სორსინგი

ნედლეულისა და შრომის შესყიდვა მსოფლიოში იქ, სადაც ის ყველაზე იაფია.

ექსპორტი

პროდუქციის ქვეყნის შიგნით წარმოება და საზღვარგარეთ რეალიზაცია.

იმპორტი

საზღვარგარეთ დამზადებული პროდუქციის შექენა და შიდა ბაზარზე რეალიზაცია

ლიცენზირება

ერთი ორგანიზაცია სხვა ორგანიზაციას ანიჭებს უფლებას, დაამზადოს ან გაყიდოს პროდუქცია მისი ტექნოლოგიისა და პროდუქტის სპეციფიკაციების გამოყენებით.

ფრანჩაიზინგი

ორგანიზაცია სხვა ორგანიზაციას ანიჭებს უფლებას, გამოიყენოს მისი სახელი და ოპერაციული მეთოდები.

ცენტრულ მიდგომას.⁴⁸ მაგალითისთვის, IBM-მა თავის ქვეყანაში არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა გააუქმა და გადააქცია ინდუსტრიულ ჯგუფებად. როგორც ამ თავში იქნა აღწერილი, Ford Motor Company ახორციელებს კონცეფციას სახელწოდებით One Ford. ამით ის თავის ოპერაციების ინტეგრირებას ახდენს მთელ მსოფლიოში. კიდევ ერთ კომპანიას - Thomson SA-ს, რომელიც ოფიციალურად საფრანგეთშია ბაზირებული, შექმნილი აქვს რვა ძირითადი მდებარეობა მთელ მსოფლიოში. მისმა მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა განაცხადა: „ჩვენ არ გვინდა, ხალხმა იფიქროს, თითქოს ჩვენ რომელიმე ადგილზე ვართ ბაზირებულნი“.⁴⁹ მენეჯერები იმისთვის ირჩევენ მოცემულ მიდგომას, რომ აამაღლონ თავისი ქმედუნარიანობა და ეფექტიანობა მსოფლიო კონკურენტულ ბაზარზე.⁵⁰

როგორ გარდაიქმნება ორგანიზაციები ინტერნაციონალურად

როდესაც ორგანიზაციები გადიან საერთაშორისო არენაზე, ისინი მიმართავენ სხვადასხვა მიდგომას (იხ. ნახ. 3-3). მენეჯერებმა, რომელთაც მინიმალური ინვესტირებით სურთ დაიმკვიდრონ ადგილი გლობალურ ბაზარზე, შეიძლება დაიწყონ **გლობალური სორსინგი** (რომელიც ასევე იწოდება, როგორც გლობალური აუტსორსინგი), რაც გულისხმობს მთელ მსოფლიოში ნედლეულის ან შრომის შესყიდვას იქ, სადაც ის ყველაზე იაფია. მათი მიზანია, დაბალი დანახარჯების საშუალებით გახდნენ უფრო მეტად კონკურენტუნარიანები. მაგალითისთვის, Massachusetts General Hospital იყენებს ინდოელ რადიოლოგებს CT (კომპიუტერული ტომოგრაფია) სკანირების ინტერპრეტაციისთვის.⁵¹ მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი კომპანიისთვის გლობალური სორსინგი შეიძლება იყოს მათი პირველი ნაბიჯი საერთაშორისო ორგანიზაციად გადაქცევისთვის, ეს კომპანიები შემდეგაც აგრძელებენ ამ მიდგომის გამოყენებას კონკურენტული უპირატესობით სარგებლობისათვის, რასაც საქმიანობის სწორედ ეს ფორმა სთავაზობს მათ. ინტერნაციონალიზაციის ყოველი ეტაპი გლობალური სორსინგის პროცესში ორგანიზაციისთვის მოითხოვს მეტ ინვესტიციას და, შესაბამისად - მეტ რისკსაც.

ინტერნაციონალიზაციისაკენ მეორე ნაბიჯი შეიძლება მოიცავდეს ორგანიზაციის პროდუქციის **ექსპორტს** სხვა ქვეყანაში, რაც გულისხმობს პროდუქციის წარმოებას ქვეყნის შიგნით და მის გატანას საზღვარგარეთ. ამასთანავე, ორგანიზაცია შეიძლება დაკავდეს **იმპორტითაც**, რაც გულისხმობს საზღვარგარეთ წარმოებული პროდუქციის შექენას და შემდგომში მის შიდა ბაზარზე რეალიზაციას. ჩვეულებრივ, ორივე გულისხმობს მინიმალურ ინვესტიციას და რისკს და ამიტომაცაა, რომ ბევრი მცირე ბიზნესი ხშირად მიმართავს ამ მეთოდს ბიზნესის გლობალურად გარდაქმნისთვის.

მენეჯერები ასევე მიმართავენ **ლიცენზირებას** და **ფრანჩაიზინგს**, რაც მსგავსი მიდგომებია და მოიცავს ერთი ორგანიზაციის მიერ სხვა ორგანიზა-

ჩანართი 3-3

როგორ ხდება ინტერნაციონალიზაცია გლობალურად



ციისთვის საკუთარი ბრენდის სახელის, ტექნოლოგიის ან პროდუქციის სპეციფიკაციის გამოყენების უფლების მინიჭებას ერთიანი გადახდის ან გაყიდვებზე დამოკიდებული ფასის სანაცვლოდ. ერთადერთი განსხვავება ისაა, რომ ლიცენზირება გამოიყენება იმ სამრეწველო ორგანიზაციების მიერ, რომლებიც ამზადებენ ან ყიდნიან სხვა კომპანიის პროდუქციას, ხოლო ფრანჩაიზინგი ძირითადად გამოიყენება მომსახურების სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციების მიერ, რომელთაც სურთ სხვა ორგანიზაციების სახელისა და საოპერაციო მეთოდების გამოყენება.

მაგალითად, ჩიკაგოელ მომხმარებლებს შეუძლიათ ისიამოვნონ Guatemalan Pollo Campero-ს შემწვარი წინილით, სამხრეთ კორეელებს შეუძლიათ გასინჯონ Dunkin „Donuts“-ის ყავა, ჰონგკონგის მცხოვრებლებს შეუძლიათ, Shakey’s Pizza მიირთვან, ხოლო მალაიზიელებს შეუძლიათ, Schlotzky’s-ის მზა სენდვიჩები დააგემოვნონ - ეს ყველაფერი ამ ქვეყნებში მხოლოდ ფრანჩაიზინგის მეშვეობით ხორციელდება. მეორე მხრივ, Anheuser-Busch InBev-მა თავისი ლუდის, Budweiser-ის, ხარშვისა და მარკეტინგის ლიცენზია მიანიჭა ისეთ ლუდსახარშებს, როგორცაა Kirin - იაპონიაში და Crown Beer - ინდოეთში.

როდესაც ორგანიზაცია გარკვეული პერიოდის მანძილზე აწარმოებს ბიზნესს გლობალურად და აქვს გამოცდილება საერთაშორისო ბაზრებზე, მენეჯერებმა შეიძლება მიმართონ პირდაპირი საზღვარგარეთული ინვესტიციების განხორციელებას. საზღვარგარეთ ინვესტირების ზრდის ერთი საშუალება **სტრატეგიული ალიანსია**, რომელიც წარმოადგენს პარტნიორულ კავშირს ორგანიზაციასა და უცხოურ კომპანიას ან კომპანიებს შორის, რომელიც აერთიანებს ორივე მხარის რესურსსა და ცოდნას ახალი პროდუქტებისა და სანარმოო შესაძლებლობების განვითარებისთვის. მაგალითად, Honda Motor და General Electric გაერთიანდნენ, რათა ეწარმოებინათ ვერტმფრენის ახალი ძრავა. სტრატეგიული ალიანსის სპეციფიკური ტიპია **ერთობლივი სანარმო**, რომელშიც პარტნიორები აყალიბებენ ცალკეულ, დამოუკიდებელ ორგანიზაციას ბიზნესის რაიმე მიზნისთვის. მაგალითად, Hewlett-Packard-ს მთელ მსოფლიოში შექმნილი აქვს მრავალი ერთობლივი სანარმო სხვადასხვა მომნოდებლებთან, მათი კომპიუტერული აღჭურვილობის დეტალების განსავითარებლად. კომპანიებისთვის ასეთი პარტნიორობები შედარებით მარტივი საშუალებაა გლობალური კონკურენციის გასაანევადა.

დაბოლოს, მენეჯერებმა შეიძლება აირჩიონ პირდაპირი ინვესტირება საზღვარგარეთ **უცხოური ფილიალის**, როგორც ცალკეული და დამოუკიდებელი ობიექტის, ან ოფისის შექმნის გზით. ეს ფილიალი შეიძლება იმართებოდეს, როგორც მულტისაშინაო ორგანიზაცია (ლოკალური კონტროლი), ან, როგორც გლობალური ორგანიზაცია (ცენტრალიზებული კონტროლი). ალბათ მიხვდით, რომ ასეთი ღონისძიებები საჭიროებს უზარმაზარ რესურსებს და დიდ რისკთანაა დაკავშირებული. მაგალითად, United Plastics Group of Westmont-მა ილინოისიდან ორი ჩამომსხმელი სანარმო ააშენა სუფოუში, ჩინეთში. კომპანიის ბიზნესგანვითარების აღმასრულებელმა ვიცე-პრეზიდენტმა განაცხადა, რომ ინვესტიციის ეს დონე საჭირო იყო, „რადგან მან ხელი შეუწყო ჩვენი მისიის შესრულებას - ვიყოთ გლობალური მიმნოდებლები ჩვენი გლობალური კლიენტებისთვის“.⁵²



ჩინეთის **Lenovo**-ს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი იანგ იუანჟინგი (**Yang Yuanqing**) იაპონიის **NEC Corporation**-ის პრეზიდენტ ნობუჰირო ენდოსთან (**Nobuhito Endo**) ერთად ხელებს მაღლა სწევს პრეს-კონფერენციაზე, სადაც წამყვანმა ელექტრონულმა ფირმებმა განაცხადეს სტრატეგიული ალიანსის შექმნის შესახებ, რომლის მიხედვითაც ერთობლივი სანარმო, სახელად **NEC Lenovo Japan Group** შექმნეს, რათა იაპონიაში პერსონალური კომპიუტერები გაყიდონ. ერთობლივი სანარმო ორივეს, **Lenovo**-საც და **NEC**-საც, შესაძლებლობას აძლევს, გააფართოონ თავიანთი ბიზნესი იაპონიაში, პერსონალური კომპიუტერების მსოფლიოში რიგით მესამე ყველაზე დიდ ბაზარზე. ალიანსი აერთიანებს თითოეული ფირმის ძლიერ მხარეებს, როგორცაა **NEC**-ის პროდუქტის განვითარების შესაძლებლობები, სამომხმარებლო სერვისი, მომხმარებელთა საჭიროებები და **Lenovo**-ს ტექნოლოგიური ცოდნა და გლობალური მიწოდების ჯაჭვი.

წყარო: Yoshikazu Tsuno/AFP/Getty Images/Newscom

სტრატეგიული ალიანსი

ორგანიზაციისა და უცხოური კომპანი(ებ)ის პარტნიორობა, რომლის მიხედვითაც ახალი პროდუქციის ან წარმოების ობიექტების შექმნისთვის აუცილებელი ხდება რესურსებისა და ცოდნის გაერთიანება.

ერთობლივი სანარმო

სტრატეგიული ალიანსის სპეციფიკური ტიპი, რომელშიც პარტნიორები თანხმდებიან, ჩამოაყალიბონ ცალკეული, დამოუკიდებელი ორგანიზაცია ბიზნესის რაიმე მიზნისთვის.

უცხოური ფილიალი

პირდაპირი ინვესტირება უცხო ქვეყანაში ცალკეული და დამოუკიდებელი სანარმო ობიექტის ან ოფისის გახსნით.

3.4 *ახსენი პოლიტიკური/სამართლებრივი, ეკონომიკური და კულტურული გარემოს მიმართება გლობალურ ბიზნესთან.*

მენეჯმენტი გლობალურ გარემოში

ერთი ნუთით წარმოიდგინე, რომ შენ ხარ მენეჯერი, რომელიც აპირებს, იმუშაოს უცხო ქვეყნის გლობალური ორგანიზაციის ფილიალში. აცნობიერებ, რომ შენი გარემო განსხვავებული იქნება მშობლიურისაგან, მაგრამ მაინც როგორ? რას უნდა მიაქციო ყურადღება?

ნებისმიერი მენეჯერი, რომელიც ახალ ქვეყანაში აღმოჩნდება, დგება გამონვევების წინაშე. ამ განყოფილებაში ჩვენ რამდენიმე მათგანს განვიხილავთ. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი განხილვა აშშ-ის მენეჯერის თვალთახედვიდან იქნება წარმოდგენილი, ეს ფორმატი შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერ უცხო გარემოში მოქმედი მენეჯერის მიერ, მიუხედავად მისი ეთნიკური წარმომავლობისა.

პოლიტიკური/საკანონმდებლო გარემო

ნიუ-ჰემფშირში არსებული კომპანიის მენეჯერები, რომლებსაც სურდათ ბიზნესის გაფართოება ევროპაში, გააკვირვებული დარჩნენ, როცა აღმოაჩინეს, რომ ზოგიერთ ქვეყანაში, კანონის მიხედვით, მათ იმ მუშაკებისთვის, რომლებიც კვირაში 35 საათზე მეტს მუშაობდნენ, 36-დღიანი ანაზღაურებადი შვებულების შეთავაზება მოუწევდათ.⁵³ ყველაზე ხანგრძლივი შვებულება აშშ-ის მუშაკებისთვის 4 კვირას შეადგენდა და ისიც მხოლოდ კომპანიის მთავარი აღმასრულებლის შემთხვევაში.

აშშ-ის მენეჯერები, როგორც წესი, მიჩვეულები არიან სტაბილურ საკანონმდებლო და პოლიტიკურ სისტემას. ცვლილებები, როგორც წესი, მიმდინარეობს ნელი ტემპით და საკანონმდებლო და პოლიტიკური პროცედურები კარგად არის ფორმირებული. არჩევნები ტარდება რეგულარული შუალედებით მაშინაც კი, როდესაც ძალაუფლებაში მყოფი პარტია არჩევნებით იცვლება, ამ დროს ნაკლებად სავარაუდოა, რამე განსაკუთრებულად რადიკალური მოხდეს. კანონების სტაბილურობა საშუალებას იძლევა, გაკეთდეს ზუსტი გათვლები. თუმცა, ყველა ქვეყანაში ასე ნამდვილად არ ხდება. ამიტომ, მენეჯერები უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი იმ ქვეყნებში არსებული სპეციფიკური კანონების შესახებ, სადაც ისინი ბიზნესს აწარმოებენ. მაგალითად, ზიმბაბვეს პრეზიდენტი დაჟინებით ცდილობს უცხოური კომპანიები აიძულოს, აქციების უმეტესობა მიჰყიდონ ადგილობრივ ფირმებს.⁵⁴ მსგავსი კანონი შეძლება გახდეს უდიდესი ბარიერი უცხოური ინვესტიციებისთვის. ჩინეთში უცხოურ ბიზნესს ნაკლებად კეთილმოსურნე კლიმატი ხვდება, გამომდინარე იქიდან, რომ სამთავრობო პოლიტიკა გარკვეულ დაბრკოლებებს უქმნის ასეთ ბიზნესსაქმიანობას.⁵⁵ შვედურმა საცალო გაყიდვების კომპანია Ikea-მ რუსეთში დამატებითი ინვესტირება შეაჩერა უწყვეტი სამთავრობო ბიუროკრატიული წინააღმდეგობების გამო. Ikea-ს რუსეთის განყოფილების მენეჯერმა პერ კაუფმანმა (Per Kaufmann) განაცხადა, რომ გადაწყვეტილება მიღებულ იქნა „ზოგიერთ რეგიონში ადმინისტრაციული პროცესების არაპროგნოზირებადობის გამო“.⁵⁶

აგრეთვე, ზოგიერთ ქვეყანას ახასიათებს რისკების მქონე პოლიტიკური კლიმატი. მაგალითად, BP-ის შექმნილი გაეფრთხილებინა Exxon რუსეთში ბიზნესის წარმოებისთვის არსებული გამონვევების შესახებ. ქვეყანაში მისი დიდი ხნის მოღვაწეობის მანძილზე BP-ში „იმდენჯერ შეიჭრა პოლიცია, რომ მისი აქციების ფასი, რეიდებისა და თანამშრომელთა დაკავების წყალობით, მკვეთრ ცვლილებებს განიცდიდა“. და მაინც, BP-ის წარმოების მოცულობის თითქმის მეოთხედი რუსული ნავთობისა და ბუნებრივი გაზისგან შედგება. ასე რომ, კომპანიამ ამ ხელისშემშლელ ფაქტორებთან ადაპტირება ისწავლა. სულ ახლახანს, არც ისე დიდი ხნის შემდეგ, რაც Exxon-მა რუსეთის სახელმწიფოს მფლობელობაში მყოფ ნავთობკომპანიასთან სტრატეგიული ალიანსი შექმნა, შეიარაღებულმა დივერსიულმა რაზმებმა BP-ის ოფისებში რეიდი მოაწყვეს. „ერთ-ერთი რიტუალია შეიარაღებული პირების ძებნა ოფისის მუშაკებს შორის, რაც აქ ძალიან ხშირია“. მსგავსი ინციდენტები იმდენად ხშირად ხდება, რომ მათ ზედმეტი სახელიც კი შეარქვეს: „ნიღბიანი შოუები“ (ასე ეწოდათ იმის გამო, რომ აგენტები ხშირად ატარებდნენ სათხილამურე ნიღბებს, ნაქსოვ ჩაფხუტებს)“. ეს ეპიზოდი ნამდვილად უნდა „გამხდარიყო სიგნალი იმისა, რომ როდესაც საქმე

სახელმწიფოს მიერ მართულ, პრემიერ-მინისტრ ვლადიმერ პუტინის (Vladimir V. Putin) ბიზნესსამყაროს ეხებოდა, Exxon-ს თავი ტეხასში აღარ უნდა ეგრძნო.⁵⁷ ჩიკაგოში ბაზირებული Aon Corporation ახდენს პოლიტიკური რისკის ყოველწლიურ შეფასებას და მისი 2012 წლის მოხსენების მიხედვით, ყველაზე დიდი ბიზნესსაფრთხეები გვხვდება შემდეგ ქვეყნებში: ავღანეთი, ბელორუსი, ბისაუ, კონგოს დემოკრატიულ რესპუბლიკა, ირანი, ერაყი, ჩრდილოეთი კორეა, პაკისტანი, სომალი, სამხრეთ სუდანი, სუდანი, სირია, ვენესუელა, იემენი და ზიმბაბვე. კომპანიის ანალიტიკოსებმა განაცხადეს, რომ გლობალური რეცესიის შედეგად გამოწვეული პოლიტიკური და ფინანსური არასტაბილურობა კვლავ რჩებოდა ბიზნესგარემოს თავისებურებად. მათ ასევე აღნიშნეს, რომ „გამოვლენილია მნიშვნელოვანი რისკები სავალუტო გადარიცხვების, სახელმწიფოს მხრიდან გადაუხდელობის, პოლიტიკური ჩარევის, მიწოდების ჯაჭვის შეფერხების, სამართლებრივი და მარეგულირებელი რისკისა და პოლიტიკური ძალადობის თვალსაზრისით“⁵⁸ მაღალი ხარისხის რისკის შემცველ ქვეყნებში მოქმედი ბიზნესმენეჯერები აწყდებიან გაცილებით უფრო დიდ გაურკვევლობებს. ამასთანავე, პოლიტიკური ჩარევა ზოგიერთ რეგიონში ცხოვრების შემადგენელი ნაწილია, განსაკუთრებით, აზიურ ქვეყნებში, მაგალითად, ჩინეთში.⁵⁹

უნდა გვახსოვდეს, რომ აუცილებელი არ არის, ქვეყნის პოლიტიკური/სამართლებრივი გარემო რისკის შემცველი ან არასტაბილური იყოს იმისთვის, რომ მენეჯერებისთვის შემფოთების საფუძველი აღმოჩნდეს. ამისათვის საკმარისია მხოლოდ ის ფაქტიც, რომ იგი მშობლიური ქვეყნისგან (აშშ ან სხვა) განსხვავდება. მენეჯერებმა უნდა აღიარონ მოცემული განსხვავებები იმისთვის, რათა გააცნობიერონ არსებული შეზღუდვები და შესაძლებლობები.

ეკონომიკური გარემო

რაოდენ უცნაურადაც არ უნდა ჟღერდეს, 187 მილიონ დოლარად შეფასებული 17 000 ტონა ყველი პარმეზანი იტალიური ბანკის Credito Emiliano-ს სარდაფებში ინახება. რეცესიით შევიწროებული იტალიელი მწარმოებლებისთვის ყველი გირაოს როლს ასრულებს.⁶⁰ ბიზნესის ეკონომიკური ფაქტორის ამგვარი მაგალითი უცნაური შეიძლება ჩანდეს ჩვენთვის, ვინც აშშ-ში იმყოფება, მაგრამ სულაც არ არის უჩვეულო იტალიური ბიზნესისათვის.

გლობალური მენეჯერი, როდესაც აწარმოებს ბიზნესს სხვადასხვა ქვეყანაში, აუცილებლად უნდა იყოს გათვითცნობიერებული ეკონომიკურ საკითხებში. პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია გააცნობიერო ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის ტიპი. არსებობს ეკონომიკური სისტემის ორი ძირითადი ტიპი: **თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკა და გეგმური ეკონომიკა**. თავისუფალ საბაზრო ეკონომიკაში რესურსები, ძირითადად, კერძო სექტორის მფლობელობაშია და მის მიერვე კონტროლდება. გეგმური ეკონომიკის შემთხვევაში, ეკონომიკური გადაწყვეტილებები იგეგმება ცენტრალური მთავრობის მიერ. სინამდვილეში, არც ერთი ეკონომიკა არ არის წმინდად თავისუფალი საბაზრო ან გეგმური. მაგალითად, აშშ და გაერთიანებული სამეფო თავისუფალი ბაზრის ფლაგმანები არიან, მაგრამ მაინც განიცდიან სამთავრობო ჩარევასა და კონტროლს. ვიეტნამისა და ჩრდილოეთ კორეის ეკონომიკები კი უფრო გეგმურია. ჩინეთში, ასევე, გეგმური ეკონომიკაა, მაგრამ ბოლო პერიოდამდე იგი უფრო თავისუფალი ბაზრისაკენ მიისწრაფოდა. რატომ სჭირდებათ მენეჯერებს ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის ცოდნა? იმიტომ, რომ მას გადაწყვეტილებების შეზღუდვის დიდი შესაძლებლობები გააჩნია. სხვა ეკონომიკური საკითხები, რაც მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ, არის სავალუტო კურსების და ინფლაციის მაჩვენებლები, ასევე, სხვადასხვაგვარი საგადასახადო პოლიტიკა.

MNC-ის მოგება შესაძლოა მკვეთრად იცვლებოდეს, რაც დამოკიდებულია მშობლიურ და იმ ქვეყნის ვალუტებზე, რომლებშიც იგი ოპერირებს. მაგალითად, გლობალურ ეკონომიკურ კრიზისამდე, ევროს გამყარებამ დოლართან და იენტან მიმართებაში ხელი შეუწყო მნიშვნელოვანი მოგების აკუმულირებას გერმანული კომპანიებისთვის.⁶¹ ვალუტის კურსის ცვლილებამ შესაძლოა ეფექტი იქონიოს მენეჯერების გადაწყვეტილებებსა და კომპანიის მოგების მაჩვენებელზე.

თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკა

ეკონომიკური სისტემა, რომელშიც რესურსები ძირითადად ეკუთვნის კერძო სექტორს და მის მიერვე კონტროლდება.

გეგმური ეკონომიკა

ეკონომიკური სისტემა, რომელშიც ეკონომიკური გადაწყვეტილებები იგეგმება ცენტრალური მთავრობის მიერ.



კულტურათა შორის განსხვავებების გააზრება გვეხმარება, ავხსნათ სხვადასხვა ქვეყნის დასაქმებულთა ქცევები. GLOBE-ის ფორმატის მიხედვით, ერთ-ერთი განზომილება იმ ცხრათაგან, რომლებშიც ეროვნული კულტურები განსხვავდებიან, არის გენდერული დიფერენციაცია. სხვა არაბული ქვეყნების მსგავსად, არაბთა გაერთიანებული ემირატებიც გენდერული როლების მაქსიმალურ დიფერენცირებას ახდენს, სადაც სკოლები და უნივერსიტეტები გენდერული ნიშნითაა დაყოფილი და ქალთა მხოლოდ მცირე პროცენტი ირჩევს შრომით ბაზარში ჩართვას. არაბულ ქვეყნებში კონსერვატორული კულტურული ღირებულებები უბიძგებს ქალებს, ისეთი სამსახურები ეძებონ, რომელიც მამაკაცებთან ურთიერთობას არ მოიცავს. ამ ფოტოსურათზე ნაჩვენებია, რომ ქალაქ-სახელმწიფო UAE-ში, დუბაიში, ტაქსის ქალ-მძღოლს შეუძლია, რომ მომსახურება მხოლოდ ქალ-მგზავრებს შესთავაზოს.

წყარო: Reuters/Anwar Mirza

ეროვნული კულტურა

ფასეულობები და დამოკიდებულებები, რომლებსაც იზიარებენ კონკრეტული ქვეყნის ინდივიდები და აყალიბებენ მათ ქცევასა და რწმენებს იმის შესახებ, თუ რა არის მნიშვნელოვანი.

ინფლაცია ნიშნავს ფასების ზრდას პროდუქტებსა და მომსახურებაზე, მაგრამ იგი ასევე ზეგავლენას ახდენს საპროცენტო განაკვეთზე, სავალუტო კურსზე, ცხოვრების დონესა და ქვეყნის პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემის მიმართ ნდობაზე. ზოგიერთი ქვეყნის ინფლაციის მაჩვენებელი ზოგჯერ ხასიათდება მკვეთრი არასტაბილურობით. World Factbook წარმოგვიდგენს ინფლაციის მაჩვენებლებს, დაწყებული -80%-დან ჩრდილოეთ მარიანას კუნძულებზე და ბელორუსში +57.4%-ით დამთავრებული.⁶² გამომდინარე აქედან, მენეჯერებმა თვალყური უნდა ადევნონ ინფლაციის ტენდენციებს, რათა ისინი მზად იყვნენ ქვეყნის მონეტარულ პოლიტიკაში შესაძლო ცვლილებებისათვის და შეძლონ მიიღონ სწორი ბიზნესგადაწყვეტილებები შესყიდვებსა და ფასების დაწესებასთან დაკავშირებით.

დაბოლოს, საგადასახადო პოლიტიკა შეიძლება აღმოჩნდეს ეკონომიკური შფოთვის მთავარი საგანი. ზოგიერთი ქვეყნის საგადასახადო კანონმდებლობა უფრო შემზღუდველია, ვიდრე MNC-ის მშობლიურ ქვეყანაში. სხვები კი შესაძლოა უფრო ლიბერალურებიც იყვნენ. ერთადერთი უდავო ფაქტი ის არის, რომ კანონმდებლობა ქვეყნიდან ქვეყანაში შეიძლება იცვლებოდეს, ამიტომ მენეჯერებს სჭირდებათ ზუსტი ინფორმაცია საგადასახადო წესებთან დაკავშირებით იმ ქვეყნებში, სადაც ისინი ოპერირებენ, რათა მინიმუმადე დაიყვანონ მათი ბიზნესის მთლიანი საგადასახადო ვალდებულებები.

კულტურული გარემო

2011 წლის ივნის-ივლისში, 5 კვირის განმავლობაში, Starwood Hotels-ის ხელმძღვანელმა გუნდმა მთლიანად გადაინაცვლა შანხაიში, ჩინეთში. რატომ? იმიტომ, რომ ჩინეთი არის უზარმაზარი მზარდი ბაზარი და „სხვა კულტურის ხალხთან მჭიდრო თანამშრომლობა გეხმარება, დაინახო საფრთხეები და შესაძლებლობები ძალიან განსხვავებულ ქრილში“.⁶³

დღესდღეობით, ნიჭიერი გლობალური კადრების მართვა შეიძლება დიდ გამოწვევად გადაიქცეს.⁶⁴ დიდმა მულტინაციონალურმა ნავთობკორპორაციამ აღმოაჩინა, რომ მათ ერთ-ერთ მექსიკურ ქარხანაში მომუშავეთა მწარმოებლობის ხარისხი 20 %-ით იყო შემცირებული და მიზეზის დასადგენად ადგილზე გააგზავნა ამერიკელი მენეჯერი. რამდენიმე თანამშრომელთან გასაუბრების შემდეგ მენეჯერმა აღმოაჩინა, რომ ადრე კომპანია თანამშრომლებისა და მათი ოჯახებისთვის მანქანების სადგომზე ყოველთვიურად წვეულებას აწყობდა. ახალმა ამერიკელმა მენეჯერმა კი ეს ღონისძიება გააუქმა და განაცხადა, რომ ის წარმოადგენდა ფულისა და დროის ფუჭად ხარჯვას. აღნიშნული გზავნილი კი თანამშრომლებმა მიიღეს ისე, თითქოს კომპანიას აღარ ადარდებდა მათი ოჯახები. მას შემდეგ, რაც დღესასწაულები აღადგინეს, მომუშავეთა პროდუქტიულობა და წინანდელი სულისკვეთება კვლავ გაუმჯობესდა. Hewlett-Packard-ში ამერიკელი და ფრანგი ინჟინრების კროსგლობალურ გუნდს დაევალა კომპიუტერული პროგრამების პროექტზე ერთობლივი მუშაობა. ამერიკელი ინჟინრები აგზავნიდნენ გრძელ, დეტალურ ელექტრონულ შეტყობინებებს თავიანთ კოლეგებთან საფრანგეთში. ფრანგმა ინჟინრებმა კი გრძელი შეტყობინებები აღიქვეს ზედმეტ მეურვეობად და უპასუხეს სწრაფი და მოკლე გზავნილებით. ამან ამერიკელ ინჟინრებს აფიქრებინა, რომ ფრანგები რაღაცას უმაღლედნენ მათ, რის შედეგადაც სიტუაცია კონტროლიდან გამოვიდა და უარყოფითად აისახა წარმოების მოცულობაზე, სანამ ჯგუფის წევრებმა კულტურული ტრენინგები არ გაიარეს.⁶⁵

როგორც მეორე თავიდან შევიტყვეთ, ორგანიზაციებს გააჩნიათ განსხვავებული კულტურები. იგივე ეხება ქვეყნებსაც. **ეროვნული კულტურა** მოიცავს ფასეულობებსა და დამოკიდებულებებს, რომლებსაც იზიარებენ კონკრეტული ქვეყნის ინდივიდები და რომლებიც აყალიბებენ მათ ქცევასა და რწმენებს იმის შესახებ, თუ რა არის მნიშვნელოვანი.⁶⁶

რა არის მენეჯერისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი - ეროვნული თუ ორგანიზაციული კულტურა? მაგალითად, IBM-ის გერმანიაში განთავსებული სანარმო რომელს უფრო შეესაბამება, გერმანულ თუ საკუთარ კორპორაციულ კულტურას? კვლევა გვიჩვენებს, რომ ეროვნულ კულტურას უფრო დიდი ეფექტი გააჩნია თანამშრომლებზე, ვიდრე ორგანიზაციულს.⁶⁷ მიუნხენში IBM-ის კუთვნილი სანარმოს გერმანელი თანამშრომლები გერმანული კულტურის ზეგავლენას უფრო განიცდიან, ვიდრე თვითონ IBM-ისას.

საკანონმდებლო, პოლიტიკური და ეკონომიკური განსხვავებები ქვეყნებს შორის საკმაოდ აშკარაა. იაპონელ მენეჯერს, რომელიც აშშ-ში მუშაობს, ან მის ამერიკელ კოლეგას, რომელიც იაპონიაში საქმიანობს, შეუძლია კანონებისა და საგადასახადო პოლიტიკის შესახებ ინფორმაცია დიდი ძალისხმევით გარეშე მოიპოვოს. ინფორმაციის მიღება კულტურული განსხვავებების შესახებ კი არ არის ასეთივე მარტივი! რა არის ამის უმთავრესი მიზეზი? ადგილობრივი მკვიდრისთვის რთულია აუხსნას ვინმეს მათი ქვეყნის უნიკალური კულტურული თავისებურებები. მაგალითად, თუ აშშ-ში დაიბადეთ და აღიზარდეთ, როგორ აღწერდით აშშ-ის კულტურას? სხვა სიტყვებით, როგორები არიან ამერიკელები? დაფიქრდით ერთი წუთით და ნახეთ, რომელი თავისებურების იდენტიფიცირებას შეძლებთ ჩანართი 3-4-დან.

კულტურათა შეფასების ჰოფსტედის მოდელი გერტ ჰოფსტედემ (Geert Hofstede) მენეჯერების დასახმარებლად შეიმუშავა ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გამოყენებადი მიდგომა, რათა მათ უკეთ გააცნობიერონ განსხვავებები ეროვნულ კულტურებს შორის. მისმა კვლევამ აღმოაჩინა, რომ ქვეყნები განსხვავდებიან ნაციონალური კულტურის 5 ძირითადი განზომილებით.⁶⁸ ეს განზომილებები აღწერილია 3-5 ჩანართში, რაც, აგრეთვე, გვიჩვენებს ზოგიერთ ქვეყანას, რომელიც ხასიათდება აღნიშნული განზომილებებით.

კულტურათა შეფასების GLOBE მოდელი გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობა (GLOBE) არის მიმდინარე კვლევის პროგრამა, რომელმაც ჰოფსტედეს ნამუშევარი განავრცო კროსკულტურული ხელმძღვანელობის ქცევის შესწავლის საშუალებით და მენეჯერებისთვის დამატებითი ინფორმაციის მიწოდებით, რათა დახმარებოდნენ მათ, იდენტიფიცირება მოეხდინათ და ემართათ კულტურული განსხვავებები. 62 ქვეყანაში 18 000-ზე მეტი მენეჯერის მონაცემების გამოყენებით, GLOBE-ის მკვლევართა გუნდმა (ხელმძღვანელი რობერტ ჰაუსი - Robert House) გამოავლინა 9 განზომილება, რითაც ეროვნული კულტურები განსხვავდება ერთმანეთისგან.⁶⁹ ორი განზომილება (ძალაუფლებრივი დისტანცია და გაურკვევლობისაგან თავის არიდება) ზუსტად ემთხვევა ჰოფსტედეს განზომილებებს. 4 მათგანი მსგავსია ჰოფსტედეს განზომილებისა (საკუთარი თავის რწმენა, რომელიც მიიღწევა, ზრუნვის მსგავსია; ადამიანური ორიენტაცია, რომელიც მსგავსია ზრუნვის განზომილებისა; მომავალზე ორიენტაცია, რომელიც მსგავსია გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაციისა; და ინსტიტუციური კოლექტივიზმი, რომელიც მსგავსია ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმისა). დანარჩენი 3 განზომილება (გენდერული დიფერენციაცია, შიდა ჯგუფური კოლექტივიზმი და შესრულებაზე ორიენტაცია) გვთავაზობს უფრო მეტ ხედვას ქვეყნის კულტურაზე.

გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის (GLOBE) პროგრამა

კვლევითი პროგრამა, რომელიც სწავლობს ლიდერობის კროსკულტურულ ქცევებს.

ჩანართი 3-4

როგორები არიან ამერიკელები?

- ამერიკელები არიან ძალიან არაფორმალურები. ისინი ადამიანებს, უმეტესად, ეპყრობიან ერთნაირად, მაშინაც კი, როდესაც დიდი განსხვავებაა ასაკსა ან სოციალურ სტატუსში.
- ამერიკელები არიან პირდაპირები. მათ არ უყვართ ქარაგმებით საუბარი. ზოგიერთი უცხოელისთვის ეს შეიძლება ჩანდეს ტლანქ ან უხეშ საქციელადაც კი.
- ამერიკელები არიან კონკურენტუნარიანები. ზოგიერთმა უცხოელმა შესაძლოა ამერიკელები აღიქვას, როგორც ზედმეტად თავდაჯერებულები.
- ამერიკელები არიან მიზანსწრაფულები. მათ მოსწონთ ქულების დაგროვება სამუშაოსა თუ თამაშის დროს. ისინი ხაზს უსვამენ მიღწევებს.
- ამერიკელები არიან დამოუკიდებლები და ინდივიდუალები. ისინი დი-

დად აფასებენ თავისუფლებას და სჯერათ, რომ ინდივიდებს შეუძლიათ შექმნან და აკონტროლონ საკუთარი ბედისწერა.

- ამერიკელებს უყვართ კითხვების დასმა. მათ შეუძლიათ ბევრი კითხვა დაუსვან მათაც კი, ვინც შესაძლოა სულ ახლახანს გაიცნეს. შეიძლება ბევრი კითხვა უაზროც ჩანდეს (მაგალითად, როგორ ხარ, რას შვრები?) ან პირადული იყოს (რა სახის სამსახური გაქვს?).
- ამერიკელებს არ მოსწონთ სიჩუმე. მათ ურჩევნიათ, ამინდზე ისაუბრონ, ვიდრე ჩუმი იყვნენ.
- ამერიკელები აფასებენ პუნქტუალობას. მათ აქვთ დანიშნული შეხვედრების კალენდარი და ცხოვრობენ განრიგისა და საათების მიხედვით.
- ამერიკელები აფასებენ სისუფთავეს. ისინი ხშირად შეპყრობილებიც კი ჩანან აბაზანის მიღებით, სხეულის სუნის გაქრობითა და სუფთა ტანსაცმლის ტარებით.

წყაროები ეფუძნება: M. Ernest (ed.), Predeparture Orientation Handbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States (Washington, DC: U.S. Information Agency, Bureau of Cultural Affairs, 1984), pp. 103-105; A. Bennett, „American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U.S.,” Wall Street Journal, February 12, 1986, p. 29; „Don’t Think Our Way’s the Only Way,” The Pryor Report, February 1988, p. 9; and B. J. Wattenberg, „The Attitudes Behind American Exceptionalism,” U.S. News & World Report, August 7, 1989, p. 25.

ჩანართი 3-5

ჰოფსტედის ეროვნული კულტურის ხუთი განზომილება

- ინდივიდუალისტური** - ხალხი ზრუნავს საკუთარ და ოჯახის ინტერესებზე.
კოლექტივისტური - ხალხი ელოდება, რომ ჯგუფი იზრუნებს მასზე და დაიცავს მას.

ინდივიდუალისტური	←→	კოლექტივისტური
აშშ, კანადა, ავსტრალია	იაპონია	მექსიკა, ტაილანდი
- ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი დონე** - მისაღებია მნიშვნელოვანი განსხვავებები ძალაუფლებაში; დიდ პატივს სცემენ ძალაუფლების მქონეთ.

ძალაუფლებრივი დისტანციის დაბალი დონე - მცირდება უთანასწორობა: თანამშრომლებს არ ეშინიათ ხელმძღვანელთან ურთიერთობის და არც ლელავენ მის წინაშე.

ძალაუფლებრივი დისტანციის მაღალი დონე	←→	ძალაუფლებრივი დისტანციის დაბალი დონე
მექსიკა, სინგაპური, საფრანგეთი	იტალია, იაპონია	აშშ, შვედეთი
- გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე** - გაურკვევლობით შეშინებული, შფოთვის მაღალ ხარისხს განიცდიან.

გაურკვევლობისგან თავის არიდების დაბალი დონე - რისკთან მიმართებაში კომფორტულები; განსხვავებული აზრისა და ქცევის მიმართ ტოლერანტულობა.

გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე	←→	გაურკვევლობისგან თავის არიდების დაბალი დონე
იტალია, მექსიკა, საფრანგეთი	გაერთიანებული სამეფო	კანადა, აშშ, სინგაპური
- მიღწევა** - ფასეულობები, როგორცაა თვითდაჯერებულობა; ნივთებისა და ფულის დაგროვება, წინა პლანზეა კონკურენცია.

ზრუნვა - ფასეულობები, როგორცაა ურთიერთობები; წინა პლანზეა სხვებზე ზრუნვა.

მიღწევა	←→	ზრუნვა
აშშ, იაპონია, მექსიკა	კანადა, საბერძნეთი	საფრანგეთი, შვედეთი
- გრძელვადიანი ორიენტაცია** - ადამიანები მომავალს შეჰყურებენ და ახდენენ მის შეფასებას.

მოკლევადიანი ორიენტაცია - ადამიანები აფასებენ ტრადიციასა და წარსულს.

მოკლევადიანი	←→	გრძელვადიანი
გერმანია, ავსტრალია, აშშ, კანადა		ჩინეთი, ტაივანი, იაპონია

ქვემოთ მოცემულია ზემოხსენებული 9 განზომილების აღწერილობები. თითოეული განზომილებისთვის ჩვენ ვუთითებთ, თუ რომელი ქვეყნის ნიშნულია მაღალი, რომლის - საშუალო და რომლის - დაბალი.

- **ძალაუფლებრივი დისტანცია:** რამდენად იზიარებს საზოგადოება, რომ ძალაუფლება ინსტიტუციებსა და ორგანიზაციებში გადანაწილებულია არათანაბრად (მაღალი: რუსეთი, ესპანეთი და ტაილანდი. საშუალო: ინგლისი, საფრანგეთი და ბრაზილია. დაბალი: დანია, ნიდერლანდები და სამხრეთ აფრიკა).
- **გაურკვევლობის თავიდან არიდება:** საზოგადოების ნდობა სოციალური ნორმებისა და პროცედურების მიმართ, რათა შემსუბუქდეს მომავალი მოვლენების გაურკვევლობა (მაღალი: ავსტრია, დანია და გერმანია. საშუალო: ისრაელი, აშშ და მექსიკა. დაბალი: რუსეთი, უნგრეთი და ბოლივია).
- **თვითდაჯერებულობა:** თუ რამდენად ნაახალისებს საზოგადოება ადამიანებს, იყვნენ ხისტიები, კონფორტაციულები, თავდაჯერებულნი და კონკურენტუნარიანნი, ვიდრე თავმდაბლები და სუსტები (მაღალი: ესპანეთი, აშშ და საბერძნეთი. საშუალო: ეგვიპტე, ირლანდია და ფილიპინები, დაბალი: შვედეთი, ახალი ზელანდია და შვეიცარია).
- **ჰუმანური ორიენტაცია:** თუ რამდენად ნაახალისებს და დააჯილდოებს საზოგადოება ინდივიდს სამართლიანობისთვის, ალტრუიზმის, გულუხვობის, მზრუნველობის და სხვებისთვის განეული სიკეთისათვის (მაღალი: ინდონეზია, ეგვიპტე და მალაიზია. საშუალო: ჰონგ კონგი, შვედეთი და ტაილანდი. დაბალი: გერმანია, ესპანეთი და საფრანგეთი).
- **მომავალზე ორიენტაცია:** რამდენად ნაახალისებს საზოგადოება და აჯილდოებს მომავლისაკენ ორიენტირებულ ქცევას, როგორცაა, მაგალითად, დაგეგმვა, მომავალში ინვესტირება და ანაზღაურების გაზრდა (მაღალი: დანია, კანადა და ნიდერლანდები. საშუალო: სლოვენია, ეგვიპტე და ირლანდია. დაბალი: რუსეთი, არგენტინა და პოლონეთი).
- **ინსტიტუციური კოლექტივიზმი:** რამდენად არიან ნაახალისებულნი ინდივიდები სოციალური ინსტიტუციების მიერ ორგანიზაციებისა და საზოგადოების ჯგუფებში ინტეგრაციის მიმართ (მაღალი: საბერძნეთი, უნგრეთი და გერმანია. საშუალო: ჰონგ კონგი, აშშ და ეგვიპტე. დაბალი: დანია, სინგაპური და იაპონია).
- **გენდერული განსხვავება:** რამდენად ახდენს საზოგადოება გენდერულ როლთა სხვაობების მაქსიმიზაციას, განსაზღვრულს იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად მეტი სტატუსი და გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობა გააჩნიათ ქალებს (მაღალი: სამრეთ კორეა, ეგვიპტე და მაროკო. საშუალო: იტალია, ბრაზილია და არგენტინა. დაბალი: შვედეთი, დანია და სლოვენია).
- **შიდა ჯგუფური კოლექტივიზმი:** რამდენად ამაყობენ საზოგადოების წევრები პატარა ჯგუფების წევრობით, როგორცაა მათი ოჯახი ან ახლო სამეგობრო წრე და ორგანიზაციები, სადაც ისინი დასაქმებულნი არიან (მაღალი: ეგვიპტე, ჩინეთი და მაროკო. საშუალო: იაპონია, ისრაელი და ყატარი. დაბალი: დანია, შვედეთი და ახალი ზელანდია).
- **შესრულებაზე ორიენტირება:** რამდენად ნაახალისებს და აჯილდოებს საზოგადოება ჯგუფის წევრებს შედეგების გაუმჯობესებისთვის და დახელოვნებისთვის (მაღალი: აშშ, ტაივანი და ახალი ზელანდია. საშუალო: შვედეთი, ისრაელი და ესპანეთი. დაბალი: რუსეთი, არგენტინა და საბერძნეთი).

GLOBE-ის კვლევები ადასტურებს, რომ ჰოფსტედეს განზომილებები ჯერ კიდევ აქტუალურია და განაგრძობს მის კვლევას და არ ცდილობს მის შეცვლას. GLOBE-ის მიერ დამატებული განზომილებები გვაძლევს უფრო მეტად გაფართოებულ და განახლებულ შესაძლებლობას ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებების გასაზომად. შესაძლებელია, რომ ადამიანის ქცევის კროსკულტურული კვლევები და ორგანიზაციული პრაქტიკა უფრო აქტიურად გამოიყენებენ GLOBE-ის განზომილებებს ქვეყნებს შორის განსხვავებების შესაფასებლად.⁷⁰

რეალური შემთხვევა

სცენარი:

რენატა ძორზატო (Renata Zorzato), გლობალური რეკრუტინგის კომპანიის ახალი პროდუქტის განვითარების განყოფილების უფროსი, სან-პაულუდან სან-დიეგოში გადასასვლელად ემზადება, იმისთვის, რომ გაუძღვეს აღმასრულებელი რეკრუიტერების გუნდს. მისი ახლად ჩამოყალიბებული გუნდი იქმნება კომპანიის თანამშრომლებისგან ბერლინიდან, ლონდონიდან, შანხაიდან, მექსიკო სიტიდან, კუალა ლუმპურიდან, ნიუ-იორკიდან და სან-დიეგოდან. გუნდი იმუშავებს ახალი ინოვაციური გლობალური აღმასრულებელი რეკრუიტინგის მეთოდის შექმნასა და ამოქმედებაზე. მაგრამ, პირველ რიგში, რენატამ უნდა მოახერხოს, რომ გუნდის ყველა წევრმა ერთად იმუშაოს და თითოეულმა საკუთარი უნიკალური სიძლიერე და ხედვა შესძინოს პროექტს.

რა არის საუკეთესო საშუალება, რომ რენატამ ეს კულტურულად მრავალფეროვანი გუნდი გააერთიანოს და ამოქმედოს?

პირველ რიგში, რაც რენატამ უნდა მოიმოქმედოს, ესაა გუნდის წევრების არაფორმალურ გარემოში შეკრება, მაგალითად, ერთობლივი სადილი, რათა მათ შეძლონ ერთმანეთის შესახებ ცოტა უფრო მეტის გაგება. იმის გათვალისწინებით, რომ არც ერთი მათგანი არ არის „ამ ქალაქიდან“, ისინი იზიარებენ საერთო კავშირს, რამაც უნდა წახალისოს მათში გუნდური სულისკვეთება. თანამშრომლობა და ურთიერთობა უნდა გახდეს მათი წარმატების გასაღები, ასე რომ, რენატამ უნდა უზრუნველყოს გუნდის რეგულარული შეხვედრები, სადაც ყველა იქნება წახალისებული ერთმანეთისთვის საუკეთესო პრაქტიკისა და გამოცდილების გასაზიარებლად. ვინაიდან ისინი იმუშავებენ ახალ გლობალურ მეთოდზე, რენატასთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ხანგრძლივად მრავალჯერადი გამეორება იმისა, რომ ყოველი წევრის გამოცდილება თანაბრად ფასეულია გუნდის წარმატებისთვის.



ნ.ვარი: Joe Binief

ჯო ბინეფი (Joe Binief)
გლობალური პროცესების განვითარების (GPD) დირექტორი

გლობალური მენეჯმენტი დღევანდელ მსოფლიოში

გლობალური ბიზნესის წარმოება მარტივი სულაც არ არის! განვიხილავთ რა მენეჯმენტს დღევანდელ გლობალურ გარემოში, გვინდა ყურადღება გავამახვილოთ ორ მნიშვნელოვან საკითხზე. პირველი საკითხი მოიცავს გლობალიზაციასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს, განსაკუთრებით, ღიაობასთან მიმართებაში, რაც გლობალურობის არსებობის შემადგენელი ნაწილია. მეორე საკითხი კი ეხება გლობალური სამუშაო ძალის მენეჯმენტთან დაკავშირებულ გამოწვევებს.

ლიბერალური დაპატიმრებული გამონაკლისები გლობალურად გადაქცევისკენ სწრაფვა დღეს ფართოდ გავრცელებული მოვლენაა. მისი მხარდამჭერები აფასებენ ეკონომიკურ და სოციალურ სარგებელს, რომელიც გლობალიზაციას მოაქვს, მაგრამ იგი ასევე წარმოქმნის გარკვეულ გამოწვევებსაც ღიაობასთან დაკავშირებით, რაც გლობალიზაციის აუცილებელი პირობაა. ერთი გამოწვევაა ტერორიზმის გაზრდილი საფრთხე, რეალური გლობალური ტერორისტული ქსელის სახით. გლობალიზაცია გულისხმობს როგორც სავაჭრო ურთიერთობებში ღიაობას, ასევე, ქვეყნებს შორს გამყოფი გეოგრაფიული ბარიერების გაუქმებას. და მაინც, ღიაობა ნიშნავს, იყო ღია ცუდისთვისაც და კარგისთვისაც. ქვეყნების ფართო სპექტრში, ფილიპინებიდან და გაერთიანებული სამეფოდან დანყებული, ისრაელსა და პაკისტანამდე, ორგანიზაციები და თანამშრომლები აწყდებიან ტერორისტული თავდასხმების რისკს. გახსნილობის კიდევ ერთი გამოწვევა - ესაა მოვაჭრე ქვეყნების ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულება. როგორც ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში დავინახეთ, ერთი ქვეყნის ეკონომიკის რყევას შეუძლია დომინოს ეფექტი იქონიოს სხვა ქვეყანაზე, რომელთანაც ბიზნესს აწარმოებს. ამ ეტაპამდე მსოფლიო ეკონომიკამ დაამტკიცა, რომ იგი მოქნილია. როგორც ზემოთ განვიხილეთ, ისეთი სტრუქტურები, როგორიცაა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია და საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, ეხმარებიან ქვეყნებს პოტენციური პრობლემების დაძლევაში.

გლობალიზაციის მიერ მოთხოვნილ ლიბერალიზაციასთან დაკავშირებით, მენეჯერებისთვის გაცილებით უფრო სერიოზული გამოწვევა მომდინარეობს ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნდამენტური კულტურული განსხვავებებისგან, რომლებიც უკავშირდება ტრადიციებს, ისტორიას, რელიგიურ რწმენებს და ღრმად გამჯდარ ფასეულობებს. ასეთ გარემოში მენეჯმენტის პროცესის განხორციელება შეიძლება განსაკუთრებით რთული აღმოჩნდეს. მიუხედავად იმისა, რომ გლობალიზაციას დიდი ხანია, მისი ეკონომიკური სარგებლის გამო, პოზიტიურად აფასებენ, ზოგიერთი ფიქრობს, რომ გლობალიზაცია - ეს, უბრალოდ, ევფემიზმია „ამერიკანიზაციისა“, რაც გულისხმობს, თუ ნელ-ნელა როგორ შთანთქავს მსოფლიოს აშშ-ის კულტურული ფასეულობები და ამერიკული ბიზნესფილოსოფია.⁷¹ უკეთეს შემთხვევაში, ამერიკანიზაციის მხარდამჭერები იმედოვნებენ, რომ სხვები დაინახავენ, თუ როგორი პროგრესული, ეფექტური, ინდუსტრიული და თავისუფალია აშშ-ის საზოგადოება და ბიზნესი და ისურვებენ, გადაიღონ საქმის კეთების ასეთი გზა. და მაინც, კრიტიკოსები ამტკიცებენ, რომ მსგავსა დამოკიდებულებამ, რომ „ყოველსაშემდეგ ამერიკულ დოლარს სურს ამერიკული გზა გაკვალოს თითოეულ ქვეყანაში“ - შექმნა ბევრი პრობლემა.⁷² მიუხედავად იმისა, რომ ისტორია სავსეა ცივილიზაციათა შორის შეჯახებებით, ჩვენი დროის უნიკალურობას წარმოადგენს სიჩქარე და სიმარტივე, რომლითაც შეიძლება წარმოიშვას და განვავადეს გაუგებრობები და განსხვავებები. ინტერნეტმა, ტელევიზიამ და სხვა მედიასაშუალებებმა, გლობალურმა საჭაერო მოგზაურობამ, მიიტანა ამერიკული გართობის, პროდუქციისა და ქცევის დადებითი და უარყოფითი მხარეები მსოფლიოს ყველა კუთხეში. მათ, ვისაც არ მოსწონს, რასაც ამერიკელები აკეთებენ, სწამთ, რომ მსგავსა ზეგავლენამ შეიძლება მიგვიყვანოს აღმშობლებამდე, ზიზღამდე, უნდობლობასა და პირდაპირ სიძულვილამდეც კი.

გლობალური სამუშაო ძალის მენეჯმენტის გამოწვევები

- რაც უფრო მეტი ამერიკელი მიდის ჩინეთის ტერიტორიაზე სამუშაოდ, უფრო მეტი ჩინელი და ამერიკელი მუშაობს გვერდიგვერდ. ასეთი კროსკულტურული პარტნიორობები, მიუხედავად იმისა, რომ მრავალმხრივი სარგებლის მომტანია, ასევე წარმოშობს დაძაბულ ურთიერთობებსაც, რომლებიც კიდევ უფრო ააშკარავებს განსხვავებებს სამუშაო გამოცდილებაში, ანაზღაურების დონესა და კომუნიკაციის პროცესში.⁷³
- გლობალური კომპანიები, რომელთაც გააჩნიათ მულტიკულტურული სამუშაო ჯგუფები, აღმოჩნდებიან სამუშაო-საოჯახო ურთიერთობებში კულტურული განსხვავებების მართვის გამოწვევების წინაშე. სამუშაო-საოჯახო პრაქტიკები და პროგრამები, რომლებიც შესაბამისი და ეფექტურია ერთ ქვეყანაში მომუშავე დასაქმებულთათვის, შესაძლოა, არ იყოს საუკეთესო გამოსავალი სხვა ადგილას მოღვაწე მუშაკებისთვის.⁷⁴

მოცემული მაგალითები გვიჩვენებს იმ გამოწვევებს, რომლებიც წარმოიქმნება სამუშაო ძალასთან დაკავშირებით გლობალურ დონეზე. გამომდინარე იქიდან, რომ გლობალიზაცია ბიზნესისთვის კვლავ რჩება აქტუალურ მოვლენად, აშკარაა, რომ მენეჯერებმა უნდა გაიაზრონ, თუ როგორ მართონ გლობალური სამუშაო ძალა ყველაზე უკეთესად. ზოგიერთმა მკვლევარმა წამოაყენა იდეა, რომ მენეჯერებს აღნიშნული მიმართულებით ესაჭიროებათ გარკვეული **კულტურული ცნობიერება** და მგრძობიარობის უნარი.⁷⁵ კულტურული ცნობიერება მოიცავს სამ მთავარ განზომილებას: (1) კულტურის, როგორც კონცეფციის ცოდნას - რით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან კულტურები და რა გავლენას ახდენენ ისინი ადამიანის ქცევაზე; (2) ყურადღებიანობას - უნარი, ყურადღება მიაქციო სიგნალებსა და რეაქციებს განსხვავებულ კროსკულტურულ სიტუაციებში და (3) ქცევით უნარებს - საკუთარი ცოდნის და ყურადღების გამოყენება იმ მიზნით, რომ შესაფერისად მოიქცეო კონკრეტულ სიტუაციებში.

სხვა კვლევების მიხედვით, ის, რაც ეფექტურ გლობალურ ლიდერებს ესაჭიროება, ესაა **გლობალური აზროვნება**, თვისებები, რომლებიც ეხმარება ლიდერს, იყოს ეფექტური კროსკულტურულ გარემოში.⁷⁶ ამ თვისებებს გააჩნია სამი კომპონენტი, როგორც 3-6 ჩანართზეა მოცემული.

კულტურული ცნობიერება

კულტურული გათვითცნობიერებულობისა და მგრძობიარობის უნარი.

გლობალური აზროვნება

თვისებები, რომლებიც ლიდერს საშუალებას აძლევს, იყოს ეფექტური კროსკულტურულ გარემოში.

ლიდერები, რომლებსაც მსგავსი კროსკულტურული უნარები და შესაძლებლობები გააჩნიათ - იქნება ეს კულტურული ცნობიერება თუ გლობალური აზროვნება - მნიშვნელოვან აქტივებს წარმოადგენენ გლობალური ორგანიზაციებისთვის. დღევანდელ გლობალურ გარემოში წარმატებული მენეჯმენტი მოითხოვს გასაოცარ ყურადღებასა და გაგებას. მენეჯერებმა ნებისმიერი ქვეყნიდან უნდა გააცნობიერონ, თუ როგორ იქნება მათი გადანაცვლებები და ქმედებები აღქმული არა მხოლოდ მათ მიერ, ვინც მათ შესაძლოა დაეთანხმოს, არამედ, რაც უფრო მნიშვნელოვანია - მათ მიერ, ვინც შეიძლება არ დაეთანხმოს. მათ მოუწევთ, მიუსადაგონ მათი წინამძღოლობის სტილი და მმართველობის მიდგომები, რომ შეაჯერონ ეს მრავალფეროვანი შეხედულებები და, იმავდროულად, იყვნენ რაც შეიძლება ქმედობაუნარიანები და ეფექტიანები ორგანიზაციის ამოცანების მიღწევის საქმეში.

ჩანართი 3-6

გლობალური აზროვნება

ინტელექტუალური კაპიტალი:	საერთაშორისო ბიზნესის ცოდნა და უნარები იმისთვის, რათა გაიგო, როგორ მუშაობს ბიზნესი გლობალური მასშტაბით	
ფსიქოლოგიური კაპიტალი:	გახსნილობა ახალი იდეებისა და გამოცდილებების მიმართ	
სოციალური კაპიტალი:	კავშირების დამყარებისა და შენგან განხსვავებულ ადამიანებთან სანდო ურთიერთობების შენების უნარი	

წყარო: Based on "Making It Overseas," by M. Javidan, M. Teagarden, and D. Bowen, from *Harvard Business Review*, April 2010; and "Testing Managers' Global IQ," by J. McGregor (ed.), from *Bloomberg BusinessWeek*, September 28, 2009.

MyManagementLab ენციკლოპედია mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი

3

მზადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის
თავის შექამება სწავლის შედეგების მიხედვით

3.1 სწავლის შედეგი

შეადარეთ ეთნოცენტრული, პოლიცენტრული და გეოცენტრული მიდგომები გლობალურ ბიზნესთან მიმართებაში.

პაროქიალიზმი არის ვინრო ხედვა, რომლითაც მსოფლიოს შეფასება ხდება მხოლოდ საკუთარი თვალთახედვითა და პერსპექტივით. ამ დროს ვერ ხერხდება იმის გაცნობიერება, რომ არსებობს ცხოვრებისა და მუშაობის განსხვავებული გზები. ეთნოცენტრული დამოკიდებულება - პაროქიალისტური რწმენაა იმის შესახებ, რომ ყველაზე საუკეთესოა მშობლიურ ქვეყანაში აპრობირებული სამუშაო მიდგომები და პრაქტიკა. პოლიცენტრული მიდგომა - ესაა შეხედულება-თა სისტემა, რომლის საფუძველზეც მასპინძელი ქვეყნის მენეჯერები ფლობენ საუკეთესო სამუშაო მიდგომებსა და პრაქტიკას მათი ბიზნესის სანარმოებლად. გეოცენტრული შეხედულება კი მსოფლიოზე ორიენტირებული ხედვაა, რომელიც ფოკუსირდება მთელი მსოფლიოდან საუკეთესო ადამიანებისა და მიდგომების გამოყენებაზე.

3.2 სწავლის შედეგი

განიხილეთ რეგიონული სავაჭრო ალიანსებისა და გლობალური სავაჭრო მექანიზმების მნიშვნელობა.

ევროკავშირი 27 დემოკრატიული ქვეყნისგან შედგება, რვა ქვეყანას კი წევრობაზე აქვს განაცხადი შეტანილი. ჩვიდმეტმა ქვეყანამ ევრო მიმოქცევაში მიიღო და ყველა ახალმა წევრმა ქვეყანამაც უნდა გადადგას იგივე ნაბიჯი. NAFTA განაგრძობს კანადის, მექსიკისა და აშშ-ის დახმარებას მათი გლობალური ეკონომიკური სიძლიერის უზრუნველსაყოფად. U.S.-CAFTA ალიანსი ჯერ კიდევ ცდილობს, წარმატებული სტარტი აიღოს, ისევე, როგორც ეს FTAA-ს მიერ იყო შემოთავაზებული. CAFTA-სა და FTAA-ს შეფერხებების გამო, Mercosur (Southern Common Market - საერთო სამხრეთული ბაზარი), სავარაუდოდ, ახალ მნიშვნელობას შეიძენს. ASEAN 10 სამხრეთ-აღმოსავლეთაზიური ქვეყნის სავაჭრო ალიანსია - იმ რეგიონისა, რომელიც კვლავ ინარჩუნებს მნიშვნელობას გლობალურ ეკონომიკაში. აფრიკის კავშირი და SAARC შედარებით ახლები არიან, მაგრამ კარგად აცნობიერებენ საკუთარი ალიანსების უპირატესობებს. გლობალურ ვაჭრობაში არსებული რისკების შემცირებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO), რომელიც ახორციელებს სავაჭრო ურთიერთობების მონიტორინგსა და მხარდაჭერას. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (IMF) და მსოფლიო ბანკის ჯგუფი ორი მნიშვნელოვანი წარმონაქმნია, რომლებიც უზრუნველყოფენ მონეტარულ მხარდაჭერასა და კონსულტირებას წევრი ქვეყნებისთვის. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია წევრ ქვეყნებს ეხმარება ფინანსური რესურსებით, რათა მათ მიაღწიონ მდგრად ეკონომიკურ ზრდასა და დასაქმების დონის ზრდას.

3.3 სწავლის შედეგი

აღწერეთ სტრუქტურები და მეთოდები, რომლებსაც ორგანიზაციები საერთაშორისოდ გარდაქმნისას იყენებენ.

მულტინაციონალური კორპორაცია წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანიას, რომელიც ოპერირებს მრავალ ქვეყანაში. მულტისაშინაო ორგანიზაცია კი არის MNC, რომელიც ახდენს მენეჯმენტისა და სხვა გადანყვეტილებების ლოკალურ ქვეყნამდე დეცენტრალიზებას (პოლიცენტრული დამოკიდებულება). გლობალური ორგანიზაციაა MNC, რომელიც მენეჯმენტისა და სხვა გადანყვეტილე-

ბების მშობლიურ ქვეყანაში ცენტრალიზებას ახდენს (ეთნოცენტრული მიდგომა). ტრანსნაციონალური ორგანიზაცია (გეოცენტრული მიდგომა) კი არის MNC, რომელმაც გააუქმა ხელოვნური გეოგრაფიული ბარიერები და იყენებს საუკეთესო სამუშაო პრაქტიკებსა და მიდგომებს ნებისმიერ ქვეყანაში. გლობალური სორსინგი - ეს არის ნედლეულისა და შრომის შესყიდვა ნებისმიერი ადგილიდან, სადაც ის ყველაზე იაფია. ექსპორტი კი - ესაა პროდუქციის წარმოება ქვეყნის შიგნით და მისი საზღვარგარეთ რეალიზაცია. იმპორტი საზღვარგარეთ დამზადებული პროდუქციის შემოტანასა და მის შიდა ბაზარზე გაყიდვას ნიშნავს. ლიცენზირება იმ მწარმოებელი ორგანიზაციების მიერ გამოიყენება, რომლებიც ამზადებენ ან ყიდიან სხვა კომპანიის პროდუქციას. ლიცენზია ამ ორგანიზაციას აძლევს უფლებას, გამოიყენოს სხვა კომპანიის ბრენდის სახელი, ტექნოლოგია ან პროდუქტის ტექნიკური მახასიათებლები. ფრანჩაიზინგიც მსგავსი მოვლენაა, მაგრამ იგი ძირითადად ახასიათებს მომსახურების მწარმოებელ ორგანიზაციებს, რომელთაც სურთ, გამოიყენონ სხვა კომპანიის სახელი და ოპერაციული მეთოდები. გლობალური სტრატეგიული ალიანსი წარმოადგენს თანამშრომლობას ადგილობრივ ორგანიზაციასა და უცხოურ პარტნიორ კომპანიებს შორის, როცა ისინი, რესურსებისა და გამოცდილების ურთიერთგაზიარების გზით, ცდილობენ განავითარონ ახალი პროდუქტები და ააშენონ ობიექტები. ერთობლივი საწარმო სპეციფიკური ტიპის სტრატეგიული ალიანსია, რომელშიც პარტნიორები თანხმდებიან, ჩამოაყალიბონ ცალკეული, დამოუკიდებელი ორგანიზაცია რაიმე საქმიანობის განხორციელების მიზნით. უცხოური ფილიალი არის პირდაპირი ინვესტირება უცხო ქვეყანაში, რომლითაც კომპანია ქმნის ცალკეულ და დამოუკიდებელ ობიექტს ან ოფისს სხვა ქვეყანაში.

ახსენით პოლიტიკური/სამართლებრივი, ეკონომიკური და კულტურული ფაქტორების შესაბამისობა გლობალურ ბიზნესთან.

3.4 სწავლის შედეგი

ქვეყნის კანონები და პოლიტიკური სტაბილურობა ის საკითხებია გლობალურ პოლიტიკურ/სამართლებრივ გარემოში, რომელსაც მენეჯერები აუცილებლად უნდა იცნობდნენ. მენეჯერები ასევე უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას ქვეყნის ისეთი ეკონომიკური პრობლემების შესახებ, როგორიცაა სავალუტო კურსი, ინფლაციის მაჩვენებელი და საგადასახადო პოლიტიკა. გერტ შოფსტედემ ქვეყნის კულტურის შეფასებისთვის მოახდინა ხუთი განზომილების იდენტიფიცირება, მათ შორისაა: ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი, ძალაუფლებრივი დისტანცია, გაურკვევლობების თავიდან არიდება, მიღწევა-ზრუნვა, ხანგრძლივ და ხანმოკლე პერიოდზე ორიენტაცია. GLOBE-ის კვლევებმა ქვეყნის კულტურის შესაფასებლად ცხრა განზომილება გამოყო: ძალაუფლებრივი დისტანცია, გაურკვევლობების თავიდან არიდება, თვითდაჯერებულობა, ჰუმანური ორიენტაცია, ორიენტაცია მომავალზე, ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი, გენდერული დიფერენციაცია, ერთიანი ინტერესების მქონე პირთა კოლექტივიზმი და შესრულებაზე ორიენტირება. დღევანდელ მსოფლიოში გლობალური ბიზნესსაქმიანობის მთავარ გამოწვევებს მიეკუთვნება (1) გლობალიზაციასთან დაკავშირებული ღიაობა და ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებების მნიშვნელობა და (2) გლობალური სამუშაო ძალის მენეჯმენტი, რომელიც მოითხოვს კულტურულ ცნობიერებასა და გლობალურ აზროვნებას.

სადისკუსიო საკითხები

1. შეადარე ეთნოცენტრული, პოლიცენტრული და გეოცენტრული მიდგომები გლობალურ ბიზნესთან მიმართებაში.
2. აღწერე ყველა რეგიონული სავაჭრო ალიანსის ამჟამინდელი სტატუსი.
3. შეადარე მულტინაციონალური, მულტისაშინაო, გლობალური და ტრანსნაციონალური ორგანიზაციები.
4. განიხილე საზღვრისგარეშე ორგანიზაციის მენეჯმენტის თავისებურებები.
5. აღწერე სხვადასხვა გზა, რომლითაც ორგანიზაციებს შეუძლიათ გარდაიქმნან საერთაშორისო კომპანიებად.
6. ამ თავში წარმოდგენილი GLOBE-ის მიერ შემოთავაზებული სტრუქტურა შესაძლებელია თუ არა გამოყენებულ იქნეს რუსეთის საავადმყოფოს ან ეგვიპტის სამთავრობო დანესებულებების მენეჯერების მიერ? ახსენით.
7. რა გამოწვევების წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს მექსიკელი მენეჯერი, რომელიც ტაქსონის სამრეწველო ქარხნის სამართავად აშშ-ში, არიზონაში იქნა გადაყვანილი? იმავე პრობლემების წინაშე დადგება თუ არა აშშ-ის მენეჯერი, რომელიც გვადალახარაში იქნა გადაყვანილი? ახსენით.
8. როგორ შეუძლია GLOBE-ის განზომილებებში არსებულ კულტურულ განსხვავებებს გავლენა იქონიოს იმაზე, თუ მენეჯერები: (ა) როგორ გამოიყენებენ სამუშაო ჯგუფებს, (ბ) როგორ განავითარებენ ამოცანებს/გეგმებს, (გ) როგორ დააჯილდოებენ წარმატებულ მუშაკს შესრულებისთვის და (დ) როგორ მოაგვარებენ კონფლიქტებს დასაქმებულთა შორის?

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

მომუშავეთა უფლებები - ეს არ არის, ის რაზეც ჩვენ ხშირად ვფიქრობთ, როდესაც უახლეს ტექნოლოგიურ მოწყობილობას ვყიდულობთ.⁷⁷ და მაინც, შეხედეთ ზოგიერთი პრობლემის ნუსხას, რომელიც გამოაშკარავდა კვლევების შედეგად: სამუშაო განაკვეთები, რომელიც 60 საათს აღწევს; ქარხნის აფეთქება, რომელმაც უამრავი მუშა იმსხვერპლა, რაც აალებადი მტვრის დაგროვებამ გამოიწვია; დაზიანებები განმეორებადი მოძრაობის დროს, რომლებიც ისეთი მძიმეა, რომ მუშები ხელების გამოყენების საშუალებას კარგავენ. „პრესაში გამოქვეყნებული ბოლო მოხსენებების მიხედვით, ასეთი სამუშაო აქვს მომუშავეთა საზოგადოებას ჩინეთში, რომელიც ქმნის Apple-ის, iPhone-ს, iPad-ს, და iPod-ს“. სხვა ქვეყნებში, სადაც მომუშავეები აწყობენ პრო-

დუქციას მაღალტექნოლოგიური კომპანიებისთვის, ზენოლისა და სტრესის გამო, ქარხნის მუშები თვითმკვლელობამდეც კი მივიდნენ. რას ფიქრობთ ამის შესახებ? ვისი პასუხისმგებლობაა, უზრუნველყოს უსაფრთხოება სამუშაო ადგილზე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც სამუშაო აუტოსორსინგზეა გადაცემული? უნდა ითვალისწინებდნენ თუ არა მენეჯერები მსგავს საკითხებს მაშინ, როდესაც საქმიანობას ახორციელებენ გლობალურ ბაზარზე? რატომ კი, ან რატომ არა? ერთ-ერთმა ანალიტიკოსმა განაცხადა: „ეს სახიფათო ცეკვაა პირველი მსოფლიოს ბრენდებსა და მესამე მსოფლიოს წარმოებას შორის“. როგორ ფიქრობთ, რას ნიშნავს ეს წინადადება? რა მნიშვნელობა აქვს მას მენეჯერებისთვის?

უნარების სავარჯიშო თქვენი თანამშრომლობითი უნარების განვითარება

უნარის შესახებ

თანამშრომლობა - ესაა ინდივიდების გუნდური მუშაობა, სინერჯია და კოოპერაცია, როდესაც მათ საერთო მიზანი ამოძრავებთ. თანამშრომლობის უნარი გადამწყვეტია ბევრ კროსკულტურულ ვითარებაში. როდესაც მიზნის მისაღწევად ყველა პარტნიორს ერთად მუშაობა უნევს, თანამშრომლობა მოცემული პროცესისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. მოძებნეთ ინტერესის საერთო წერტილები. ერთად მუშაობის დაწყებისას თანამშრომლობის ფორმატში, საუკეთესო გზაა მხარეებს შორის არსებული საერთო თვისებების ძიება. საერთო ინტერესის წერტილები კომუნიკაციას უფრო ეფექტიანს ხდის.
2. მოუსმინეთ სხვებს. თანამშრომლობა - ესაა გუნდური ძალისხმევა. ამ დროს ყველას გააჩნია ფასეული წინადადებები და ყოველ ინდივიდს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, წარმოადგინოს საკუთარი იდეები.

3. შეამონმეთ, თუ გესმით. დარწმუნდით იმაში, რომ იაზრებთ, რასაც ამბობს სხვა ადამიანი. გამოიყენეთ უკუკავშირი მაშინ, როცა საჭიროა.
4. გაითავისეთ მრავალფეროვნება. თანამშრომლობითი ძალისხმევის დროს ყველაფერი „თქვენი გზით“ ვერ წარიმართება. მზად იყავით, გაიზიაროთ სხვადასხვა იდეები. მზად იყავით, რომ გაითავისოთ განსხვავებული იდეები და საქმის კეთების განსხვავებული ხერხები. იყავით ღია ამ იდეებისა და პროცესის თანმდევი კრეატიულობისთვის.
5. მოიძიეთ დამატებითი ინფორმაცია. სთხოვეთ სხვა პირებს, მოგანოლონ დამატებითი ინფორმაცია. ასევე, წახალისეთ სხვებიც, ისაუბრონ და უფრო სრულყოფილად ახსნან საკუთარი შემოთავაზებები. გონებრივი იერიშის მოცემული შესაძლებლობა დაგეხმარებათ შემოქმედებითი გამოსავლის მოძებნაში.
6. არ ჩადგეთ თავდაცვითი პოზიციაში. თანამშრომლობა მოითხოვს გახსნილ კომუნიკაციას. ზოგჯერ

დისკუსიები ფოკუსირდება ისეთ რამეზე, რასაც შესაძლოა თქვენ ან სხვები კონკრეტული მიმართულებით გაუმჯობესების მიზნით არ აკეთებთ ან გჭირდებათ მისი უკეთესად გაკეთება. კონსტრუქციულ უკურეაქციას პიროვნულ კრიტიკად ნუ მიიღებთ. ფოკუსირება მოახდინეთ განსახილველ თემაზე და არა ადამიანზე, რომელიც გარკვეულ გზავნილს გადმოსცემს. ალიარეთ, რომ ყოველთვის მართალი არ შეიძლება იყო!

განივითარეთ უნარი

სამი სხვადასხვა ორგანიზაციის მენეჯერისგან აიღეთ ინტერვიუ იმის შესახებ, თუ როგორ თანამშრომლობენ ისინი სხვებთან. რა სპეციფიკური მეთოდები აღმოაჩინეს სხვებთან ეფექტური თანამშრომლობისთვის? რა პრობლემებს შეეჯახნენ თანამშრომლობისას? როგორ გაუმკლავდნენ ამ პრობლემებს?

ვეშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

უცხო ქვეყანაში გადასახლება მარტივი ნამდვილად არ არის, აქ სულერთია, რამდენჯერ გაქვს ეს გაკეთებული ან რამდენად გახსნილი ხარ ახალი გამოცდილების მიმართ. წარმატებულ გლობალურ ორგანიზაციებს გლობალური დავალებებისთვის საჭირო საუკეთესო კანდიდატების იდენტიფიცირება შეუძლიათ და ერთ-ერთი ხერხი, რომელსაც ისინი ხშირად მიმართავენ, ინდივიდუალური შეფასებებია მანამ, სანამ ადამიანებს საერთაშორისო საწარმოებზე გადაანაწილებენ. შეადგინეთ 3-5-წევრიანი ჯგუფები. თქვენ მიერ ახლად ჩამოყალიბებულ გლობალური დავალებების სამუშაო ჯგუფებს დააკისრეთ პასუხისმგებლობა, რათა შეადგინონ გლობალური შესაძლებლობების შეფასების ფორმა Yum Brands-ისთვის (მსოფლიოში საკვები პროდუქტების ყველაზე დიდი ოპერატორი, რომლის ერ-

თეულებია Taco Bell, Pizza Hut, KFC, Long John Silver's და A&W). რადგანაც Yum მნიშვნელოვნად აფართოებს თავის საერთაშორისო ოპერაციებს, სურს დარწმუნდეს იმაში, რომ სხვადასხვა გლობალურ ადგილებზე იგი არსებული შესაძლებლობებიდან საუკეთესო კადრებს გზავნის. თქვენს გუნდს ევალება, მომუშავეთა გლობალური შესაძლებლობების შესაფასებლად შექმნას გარკვეული შავი მონახაზი. ამისთვის უნდა დაფიქრდეთ ისეთ თვისებებზე, უნარებზე, დამოკიდებულებებზე და ა.შ., რაც, თქვენი აზრით, წარმატებულ გლობალურ მუშაკს შეიძლება დასჭირდეს. თქვენი ჯგუფის მიერ შემუშავებულმა პროექტმა უნდა დაიკავოს, სულ ცოტა, ნახევარი და, არა უმეტეს, ერთი გვერდისა. მოემზადეთ, რათა წარმოადგინოთ თქვენი იდეები ჯგუფებისა და პროფესორის წინაშე.

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- შეეცადეთ, იპოვოთ ორი ამჟამინდელი მაგალითი კომპანიების საერთაშორისო არენაზე გასვლის თითოეული ფორმისათვის. დანერეთ მოკლე ნაშრომი და აღწერეთ, რას აკეთებენ ეს კომპანიები.
- გაერთიანებულ სამეფოში ბაზირებულ კომპანია Kwintessential-ს თავის ვებგვერდზე [www.kwintessential.co.uk/resources/culture-tests.html] განთავსებული აქვს კულტურული შემეცნების რამდენიმე ტესტი. ენჯიეთ ვებგვერდს და შეავსეთ ორი ან სამი მათგანი. გაგიკვირდათ თუ არა თქვენ მიერ მიღებული ქულა? მიღებული შედეგი რას გეუბნებათ თქვენს კულტურულ ცნობიერებაზე?
- ხსენებულ ვებგვერდზე აგრეთვე ნახავთ ქვეყნის ეტიკეტის გზამკვლევს. აირჩიეთ ორი ქვეყანა შესასწავლად (განსხვავებული რეგიონებიდან) და შეადარეთ ისინი ერთმანეთს. რითი ჰგვანან ისინი ერთმანეთს? ხომ არ განსხვავდებიან? რით დაეხმარებოდა ეს ინფორმაცია მენეჯერს?
- აიღეთ ინტერვიუ ორი ან სამი პროფესორის ან თქვენი უნივერსიტეტის უცხო ქვეყნიდან ჩამოსული სტუდენტებისაგან. სთხოვეთ მათ, აღწერონ, როგორია ბიზნესსამყარო მათ ქვეყანაში და დანერეთ მოკლე ესეი, სადაც აღწერთ თქვენ მიერ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგებს.

- გამოიყენეთ სხვა ქვეყანაში წასვლის შესაძლებლობები, იქნება ეს პირადი თუ უნივერსიტეტის მიერ ორგანიზებული.
- შექმენით დროითი ქრონოლოგია, რომელიც ასახავს ევროკავშირისა და NAFTA-ს ისტორიას.
- წარმოიდგინეთ, რომ დავალებით გაგაგზავნეს საზღვარგარეთ (ქვეყანას თქვენ ირჩევთ), გამოიკვლიეთ ამ ქვეყნის ეკონომიკური, პოლიტიკური/სამართლებრივი და კულტურული გარემო. დაწერეთ ანგარიში, სადაც შეაჯამებთ თქვენი კვლევის შედეგებს.
- თუ პასპორტი ჯერ არ გაქვთ, გაიარეთ მისი აღებისთვის დადგენილი პროცედურა (აშშ-ში ამჟამინდელი ფასია \$135).
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: H. L. Sirkin, J. W. Hermerling, and A. K. Bhattacharya, *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything* (Boston Consulting Group, Inc., 2008); J. Zogby, *The Way We'll Be* (Random House, 2008); Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th ed. (South-Western Publishing, 2008); Kenichi Ohmae, *The Next Global Stage* (Wharton School Publishing, 2005); John Hooker, *Working Across Cultures* (Stanford Business Books, 2003); და Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (Anchor Books, 2000).
- თუ გინდათ, რომ უკეთ მოემზადოთ საერთაშორისო გარემოში სამუშაოდ, გაიარეთ დამატებითი კურსები საერთაშორისო მენეჯმენტსა და ბიზნესში.
- თუ დაგეგვალათ, შექმნათ ისეთი პროგრამა, რომლის მიხედვითაც თქვენ უნდა მოამზადოთ თქვენივე კომპანიის მენეჯერები საზღვარგარეთ დავალებაზე გასაგზავნად, რას უნდა მოიცავდეს ეს პროგრამა? შეეცადეთ, იყოთ კონკრეტული, დეტალებზე ორიენტირებული და შემოქმედებითი.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ენჯით mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: შესაფერისი ვარ თუ არა გლობალური მენეჯერის კარიერისთვის? როგორია ჩემი დამოკიდებულება სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებასთან მიმართებაში? შეფასების შედეგების გამოყენებით, მოახდინეთ პიროვნული სიძლიერებისა და სისუსტეების იდენტიფიცირება. რას გააკეთებდით იმისთვის, რომ გაიძლიეროთ უპირატესობები და გაიუმჯობესოთ სუსტი მხარეები?

MyManagementLab

ენჯით mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 3-1.** ახსენი, თუ რა ზეგავლენას ახდენს გლობალური პოლიტიკური/სამართლებრივი და ეკონომიკური გარემო გლობალური ორგანიზაციების მენეჯერთა საქმიანობაზე?
- 3-2.** კარგია თუ არა გლობალიზაცია ბიზნესისთვის? მომხმარებლებისთვის? განიხილეთ მოცემული საკითხი
- 3-3.** Mymanagementlab - ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 პატარა ბინძური საიდუმლო



მიუხედავად იმისა, რომ აშშ-ის ფირმებისთვის უცხოელი მოხელეების, პოლიტიკოსების და პოლიტიკური პარტიების მოქრთამვა აკრძალულია, Walmart-ის ფილიალმა მექსიკაში, სავარაუდოდ, ქრთამი გადაუხადა ადგილობრივ მოხელეებს, რათა მიეღო ნებართვა ახალი მაღაზიების გახსნისთვის, რაც ესაჭიროებოდა ქვეყანაში საცალო გაყიდვების გაფართოებისთვის.

წყარო: Daniel Aguilar/Stringer/Getty Images

ფული. საიდუმლოებები. უცხოელი სახელმწიფო მოხელეები. „ბინძური ხელეები“. მექრთამეობა.⁷⁸ სწორედ ეს გახლავთ გლობალური ბიზნესის წარმოების შესახებ ის ერთი პატარა ბინძური საიდუმლო, რომელზეც მულტინაციონალური კომპანიების მენეჯერებს არ სურთ საუბარი. როგორც FCPA (უცხოური კორუფციის პრაქტიკის აქტი) აცხადებს, აშშ-ის კომპანიებისთვის არაკანონიერია უცხოელი სახელმწიფო მოხელეების მოქრთამვა. FCPA შეიქმნა უსაფრთხოებისა და ფასიანი ქაღალდების კომისიის გამოძიების საფუძველზე 1970-იან წლებში, რომლის ფარგლებშიც აშშ-ის 400-ზე მეტმა კომპანიამ აღიარა საეჭვო გადახდების განხორციელება (ზოგიერთმა 300 მილიონი დოლარი) უცხოელი ჩინოვნიკების, პოლიტიკოსებისა და პოლიტიკური პარტიებისათვის. ამის

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაგალითია Lockheed, რომლის ჩინოვნიკებიც, ფულს უხდიდნენ უცხოელ სახელმწიფო მოხელეებს, რათა ამ უკანასკნელთ მათი პროდუქციისათვის მიენიჭებინათ უპირატესობა. „კონგრესმა დაავალა FCPA-ს, რომ შეეჩერებინა უცხოელი ჩინოვნიკების მოქრთამვა და აღედგინა საზოგადოებრივი რწმენა ამერიკული ბიზნესის სისტემის პატიოსნების მიმართ“. FCPA-ს ძალისხმევით, აშშ იყო პირველი ქვეყანა, სადაც უკანონოდ გამოცხადდა მექრთამეობის პრაქტიკა.

და მაინც, ბოლოს დროს, ქრთამის შესახებ ეჭვების მიუხედავად, მსოფლიოს უდიდესი საცალო მოვაჭრის მენეჯერები გაგზავნეს მექსიკაში, რათა დაეჩქარებინათ კომპანიის გაფართოება. New York Times-ის რეპორტიორის გამოძიება ამტკიცებდა, რომ Walmart-ის მექსიკის ფილიალმა ქრთამის სახით 24 მილიონი აშშ-ის დოლარი გადაუხადა ადგილობრივ ჩინოვნიკებს ახალი მაღაზიების გახსნის ნებართვის გაცემის დასაჩქარებლად. გამოძიება ასევე ირწმუნება, რომ, როდესაც ამ ქრთამის ფართო მასშტაბების შესახებ ეცნობა უმაღლეს ხელმძღვანელობას, მათ შეწყვიტეს გამოძიება. მიუხედავად იმისა, თუ როგორი სცენარი განვითარდა, კომპანიის დირექტორთა საბჭომ განაცხადა, რომ აუდიტის კომიტეტი „იქ იკვლევდა FCPA-ს შესაძლო დარღვევებს და სხვა სავარაუდო დანაშაულებსა თუ ცუდ მოპყრობას უცხოურ ფილიალებთან მიმართებაში“... ეს იყო Walmart-ის პირველი საჯარო მხილება, რომლის საფუძველზეც შიდა გამოძიებას შესაძლოა მოეცვა კიდევ სხვა ფილიალები.

სადისკუსიო საკითხები

1. როგორი რეაქცია გაქვთ მოცემულ მოვლენებზე? ხომ არ გიკვირთ, რომ ქრთამი კანონდარღვევაა? როგორ გგონიათ, რატომ აქვს ადგილი მოქრთამვას? რატომ უნდა იყოს ის დაუსჯელი?
2. გამოიკვლიეთ, გამოცხადებული აქვთ თუ არა სხვა ქვეყნებს ქრთამი კანონდარღვევად (მინიშნება: გადახედეთ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის საქმიანობას).
3. ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია გარე გარემოს ძალების შესახებ ინფორმაციის ფლობა, განსაკუთრებით, გლობალურ პირობებში. განიხილეთ მოცემული მტკიცება აღწერილი მოვლენების სპექტრში.
4. რა შეიძლება გააკეთონ განსხვავებულად Walmart-ის მენეჯერებმა აშშ-სა და უცხოურ ფილიალებში? ახსენით, რატომ.
5. Walmart არ არის ერთადერთი კომპანია, რომელთანაც დაკავშირებულია მექრთამეობა. იპოვეთ, სულ ცოტა, სამი სხვა მაგალითი და აღწერეთ ისინი.

პრაქტიკული შემთხვევა 2 გლობალური შეფერხება

როგორც იაპონური საბროკერო ფირმის - Nomura Holdings Inc.-ის ხელმძღვანელებმა დაასკვნეს, გლობალური ბიზნესის წარმოება ყოველთვის ადვილი არ არის.⁷⁹ 2008 წლის ბოლოს Nomura-მ შეიძინა Lehman-ის საერთაშორისო ბიზნესი, როდესაც Lehman-ის სათავე კომპანია ცდილობდა გაკოტრებისგან თავდაცვას, განახორციელა ქმედება, რომელმაც დაახლოებით 8.000 არაიაპონელი მომუშავე შემატა კომპანიას. Nomura-სთვის ეს საუკეთესო პერიოდი ჩანდა იმისთვის, რომ გაეძლიერებინა გლობალური გაფართოების სტრატეგია. თუმცა, Lehman-ის შექმნიდან მოყოლებული, ამ ორ ორგანიზაციას შორის არსებული კულტურული და საქმიანი განსხვავებები აღმოჩნდა ძირითადი დამაბრკოლებელი გარემოება. ამიტომ, როდესაც ხდება განსხვავებულ ორგანიზაციასთან შერწყმა ან მისი შექმნა, ორი განსხვავებული კულტურის გაერთიანება დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. ეს კი განსაკუთრებით რთულია მაშინ, როდესაც საერთაშორისო შენაძენის მთავარ აქტივს წარმოადგენენ ის ადამიანები, რომლებიც დაქირავებულები არიან შესყიდული ორგანიზაციის მიერ.



- სამუშაო ადგილას დაძაბული ურთიერთდამოკიდებულება წარმოიშვა ხელმძღვანელების მიერ კომპენსაციების გაცემასთან, გადანყვეტილებების მიღების სისწრაფესთან და ქალების მიმართ მოპყრობასთან დაკავშირებით. მაგალითად, Nomura-ს ახალი თანამშრომლების ტრენინგის სანყისი მომზადების პერიოდში ქალები და კაცები ერთმანეთისგან განაცალკევეს. ქალებს - რომელთაგანაც ბევრს ჰარვარდის დიპლომის მსგავსი პრესტიჟული ხარისხი ჰქონდა მიღებული - ასწავლიდნენ, როგორ მოუარონ თმებს, გაუმასპინძლდნენ ჩაით და შეარჩიონ სამოსი სეზონის მიხედვით. გარდა ამისა, კომპანიის დრესკოდიც სრულიად გასაგები იყო ქალებისათვის. Lehman-ში დასაქმებულ ქალებს ასევე დაევაღათ თმიდან მელირების მოშორება, სახელოები არ უნდა ყოფილიყო მოკლე და თან უნდა მორიდებოდნენ ღია ფერის სამოსს. ზოგიერთი მათგანი სავაჭრო დარბაზიდან სახლში გაუშვეს „შეუფერებლად“ ჩაცმის გამო. ერთ-ერთმა მათგანმა განაცხადა: „მე გამიშვეს სახლში, რადგან მეცვა მოკლესახელოიანი კაბა, მიუხედავად იმისა, რომ დამატებით ჟაკეტიც მეცვა“. Nomura-ს პრესსამსახურის თანამშრომელმა კი განაცხადა: „დრესკოდი წარმოდგენილია კომპანიის შიდაკორპორაციული ქსელისთვის და გამიზნულია იმის უზრუნველსაყოფად, რომ კლიენტებმა და კოლეგებმა თავი არაკომფორტულად არ იგრძნონ“.
- Lehman-ის ბანკირებმაც ასევე განაცხადეს, რომ შეთანხმებებზე ნებართვის მიღება გახდა „უფრო ნელი და რთული, ვიდრე ეს Lehman-ში იყო შესაძლებელი“. გარდა ამისა, Lehman-ში კლიენტები დაყოფილი იყვნენ კატეგორიებად, უმეტესად, მათ მიერ პროდუქციაში გადახდილი ფასების მიხედვით. Nomura-ში უფრო დიდი აქცენტი კეთდებოდა ისეთ ფაქტორზე, როგორცაა კლიენტებთან ურთიერთობის ხანგრძლივობა. Nomura-ს ბანკირებმა აღნიშნეს ისიც, რომ „მათი ახალი კოლეგები მზად იყვნენ, სწრაფი მოგების მიღების მიზნით, ერთგული კლიენტებისთვისაც კი გაეცრუებინათ იმედი“.
- თავდაცვის მიზნით, Nomura შეეცადა მოცემული ორი კულტურის შერწყმას იქიდან გამომდინარე, რომ იაპონიის გარეთ, ევროპისა და აზიის ქვეყნების ოფისებში, ეროვნებები ყველგან შერეულია. აგრეთვე, კომპანიამ ბევრ არა-იაპონელ თანამშრომელს შეუწყო ხელი, რათა მათ დაეკავებინათ მაღალი

მას შემდეგ, რაც Nomura-მ შეიძინა Lehman-ის საერთაშორისო ბიზნესი, როგორც გლობალური გაფართოების სტრატეგიის ნაწილი, Nomura-ს ტომპენჯერებმა აღმოაჩინეს, რომ ამ ორ ფირმას შორის კულტურული და საქმიანი განსხვავებები გადანყვეტილების მიღებისა და ქალ-მომუშავეებთან მოპყრობის მხრივ იწვევდა დაძაბულობას თანამშრომელთა შორის.

წყარო: Reuters/Toru Hanai

თანამდებობები. იმისათვის, რომ ტოკიოზე ორიენტირებული კომპანიის ბუნება გარდაექმნა, ჰირომი იამაჯი (Hiromi Yamaji), გლობალური საინვესტიციო ბანკინგის განყოფილების თავმჯდომარე, გადავიდა ლონდონში, ხოლო ნაოკი მაცუბა (Naoki Matsuba), გლობალური აქტივების მართვის დეპარტამენტის თავმჯდომარე - ნიუ-იორკში“. 2010 წლის მარტამდე Nomura-ს აღმასრულებელი კომიტეტი შედგებოდა მხოლოდ იაპონელი მამაკაცებისგან, თუმცა იმისათვის, რომ კომპანია უფრო გლობალური გაეხადათ, Lehman-ის ყოფილი აღმასრულებელი, ინდური წარმოშობის ჯასჯიტ „ჯესი“ ბჰატალი (Jasjit „Jesse“ Bhattal), დაანიშნა და აღმასრულებელი კომიტეტის წევრად დანიშნეს. Nomura-ს პრეზიდენტის მოადგილემ და ოპერაციების მთავარმა ოფიცერმა ტაკუმი შიბატამ (Takumi Shibata) განაცხადა: „როდესაც შენი ბიზნესი გლობალურია, საჭიროა, მენეჯმენტიც გლობალური იყოს“. ორი წლის შემდეგ კი, რადგანაც ვერ შეინარჩუნა ტოკიოს მხარდაჭერა გლობალური საბითუმო საბანკო ოპერაციების გარდაქმნის საქმეში, ბჰატალი გადადგა Nomura-ს მაღალი რანგის აღმასრულებლის თანამდებობიდან.

სადისკუსიო საკითხები

1. რა აშკარა კულტურულ განსხვავებებს ხედავთ მოცემულ სიტუაციაში Nomura-ს და Lehman-ს შორის?
2. როგორ ფიქრობთ, როგორ გლობალურ მიდგომას იყენებს Nomura? დააკონკრეტეთ თქვენი ხედვა ამ საკითხთან მიმართებაში. ხედავთ რაიმე საფუძველს, რომ მოცემული მიდგომა შეიძლება შეიცვალოს?
3. ჩაატარეთ იაპონიისა და აშშ-ის შესახებ რაიმე კვლევა კულტურასთან მიმართებაში. შეადარეთ ერთმანეთს კულტურული მახასიათებლები. რა მსგავსებები და განსხვავებებია მათ შორის? როგორ შეიძლება ამ კულტურულმა განსხვავებებმა გავლენა მოახდინოს Nomura-ში არსებულ სიტუაციაზე?
4. რისი ვაკეთება შეუძლიათ Nomura-ს მენეჯერებს, რათა მხარი დაუჭირონ, ხელი შეუწყონ და ნაახალისონ თანამშრომლებს შორის კულტურული ცნობიერების ამაღლება? ახსენით.
5. როგორ ფიქრობთ, რა იგულისხმება მოცემულ წინადადებაში: „როდესაც შენი ბიზნესი გლობალურია, მენეჯმენტიც უნდა იყოს გლობალური“. თქვენი აზრით, აკეთებს თუ არა ამას Nomura? ახსენით.

ტიპის პასუხები „ვინ რას ფლობს“

1. **დ. შვეიცარია**
Nestle SA-მ Tombstone-ისა და DiGiorno-ს გაყინული პიცები Kraft Food-ისგან იყიდა 2009 წელს.
2. **გ. აშშ**
წველების მწარმოებელი კომპანია Lebedyansky PepsiCo Inc.-მა და Pepsi Bottling Group Inc.-მა შეიძინა 2008 წლის მარტში.
3. **ა. აშშ**
Rajah Spices კომპანია Lea & Perrins-ის სოუსების ჯგუფის პროდუქტია, რომელიც H.J. Heinz Company-მ შეისყიდა 2005 წელს.
4. **ბ. ინდოეთი**
Tetley Tea ეკუთვნის Tata Tea Group-ს, რომელიც წარმოადგენს Tata Group-ის ინდური კონგლომერატის ფილიალს.
5. **ა. შვეიცარია**
Nestle-მ ჩინეთის უდიდესი საკონდიტრო საწარმოს საკონტროლო პაკეტი შეიძინა 2011 წელს.
6. **ა. ნიდერლანდები**
Heineken N.V.-მა მექსიკის რიგით მეორე ლუდის მწარმოებელი კომპანია შეისყიდა 2010 წლის იანვარში.
7. **ბ. მექსიკა**
Grupo Bimbo-მ, მსოფლიოს ერთ-ერთმა უდიდესმა საცხობმა, 2002 წელს შეიძინა Boboli-ს პიცის ფირფიტების დამზადებისა და დისტრიბუციის უფლება.
8. **გ. აშშ**
General Mills-მა 2011 წელს შეიძინა რძის პროდუქტების მწარმოებელი კომპანია.
9. **გ. საფრანგეთი**
LVMH Moet Hennessy Louis SA, ფუფუნების საგნების მსოფლიოს უდიდესი ჯგუფი, ფლობს Sephora-ს.
10. **ბ. გერმანია**
გერმანული ფუფუნების საგნების კომპანია Labelux-მა ფეხსაცმლის ბრენდი 2011 წელს იყიდა.
11. **გ. შვეიცარია**
Nestle SA-მ შეიძინა გაყინული მზა საჭმლის მწარმოებელი Lean Cuisine 2002 წელს.
12. **ა. რუსეთი**
ალექსანდრე ლებედევმა (**Alexander Lebedev**), რუსმა მაგნატმა, Independent შეიძინა 2010 წლის მარტში.
13. **ბ. გაერთიანებული სამეფო**
ფრანგული მდოგვი (French's) Reckitt-Benckiser-ის პროდუქტია.
14. **ა. ინდოეთი**
Tata Coffee-მ, ინდური კონგლომერატის Tata Group-ის ერთ-ერთმა ფილიალმა, Eight O'Clock Coffee შეიძინა 2006 წელს.
15. **ბ. აშშ**
სამომხმარებლო პროდუქტების გიგანტმა Procter & Gamble-მა 2008 წელს შეიძინა თმის მოვლის ძვირადღირებული ბრენდის მწარმოებელი ფირმის აქტივები.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

დავაბრუნოთ კალენდარი 2000 წელში. Coca-Cola Company ახლახან დათანხმდა 192.5 მილიონი დოლარის გადახდას, რომელიც მას სასამართლომ რასობრივ დისკრიმინაციასთან დაკავშირებული კოლექტიური სარჩელის საფუძველზე დააკისრა.¹ სასამართლო დოკუმენტები შემდეგნაირად აღწერდა კომპანიაში შექმნილ ატმოსფეროს: „ფერადკანიანი მომუშავეები ქმნიდნენ არაფორმალურ ქსელებს და მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული საკითხები არ წარმოადგენდა უმაღლესი ხელმძღვანელობის მაღალი დონის პრიორიტეტს“. გარდა ამისა, სულ უფრო მცირე რაოდენობით იღებდნენ სამსახურში აფროამერიკელებს და „ბევრი უმაღლესი განათლების და მომზადების მქონე აფროამერიკელი აღნიშნავდა, რომ გრძნობდა მის მიმართ უარყოფით დამოკიდებულებას, რაც ქმნიდა შთაბეჭდილებას, რომ კომპანია წარმოადგენდა მაღალი რისკის შემცველ გარემოს დიდი პოტენციალის მქონე და აქტიური აფროამერიკელებისთვის“. გადავინაცვლოთ 2012 წელში. ყურნალ Diversity Inc.-ის მიერ

Coca-Cola Company დასახელდა მე-6 ადგილზე იმ წამყვან 10 კომპანიას შორის, სადაც ყველაზე მეტი ფერადკანიანი მუშაობს და ასევე მე-6 ადგილზე იმ 10 კომპანიას შორის, სადაც ყველაზე მეტი ლათინოამერიკელი მუშაობს.

როგორ განახორციელა კომპანიამ ასეთი მკვეთრი შემობრუნება? მას შემდეგ, რაც მის წინააღმდეგ შევიდა სარჩელი, Coca-Cola-მ გააძლიერა ძალისხმევა მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული საკითხების მიმართ ყველა დონეზე და ყველა სფეროში. უმაღლესი აღმასრულებელი ხელმძღვანელების ჩართულობა გახდა და დღესაც რჩება კომპანიაში მრავალფეროვნების მართვის ქვაკუთხედად. მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი მუჰთარ კენტი (Muhtar Kent) (რომელიც არ იყო ამ პოზიციაზე დისკრიმინაციული პრობლემების პერიოდში) ამბობს: „მრავალფეროვანი და ინკლუზიური სამუშაო ძალის ფორმირება არის ცენტრალური საკითხი ჩვენს ხედვაში 2020 წლისთვის, რისთვისაც საჭიროა „ჭეშმარიტი მრავალფეროვნების მიღწევა“ ჩვენი ბიზნესის ყველა მიმართულებით“. კენტი (იხ. ფოტო) პირადად აწერს ხელს ხელმძღვანელი თანამშრომლების დაჯილდოებას მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ მიზნებსა და ქმედებებში მიღწეული წარმატებებისთვის. Coca-Cola-ს უფროსი ოფიცერი მრავალფეროვნების საკითხებში სტივ ბუქერატი (Steve Bucherati)



წყარო: AP Photo/Ric Feld

ნლების განმავლობაში ხელმძღვანელობდა კომპანიის მრავალფეროვნების პროგრამებს. მას ახასიათებდნენ, როგორც ჩართულობის ძლიერ და ერთგულ ქომავს, რომელიც მუდმივად უზრუნველყოფს კომპანიის დირექტორთა საბჭოს მოხსენებებით მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული ინიციატივებისა და მათი შედეგების შესახებ.



წყარო: Manan Vatsiyana/
Stringer/Getty Images

„მრავალფეროვნების რეალური ძალა არის ის სინერგიები, რომლებიც იქმნება მაშინ, როცა განსხვავებული ადამიანები და კულტურები ერთიანდებიან საერთო მიზნის გარშემო...“

Coca-Cola-ს ერთ-ერთი ძალისხმევა მრავალფეროვნებასთან მიმართებით არის ის, რომ მან წაახალისა კომპანიის მასშტაბით რესურსჯგუფების ჩამოყალიბება. ეს ჯგუფები - აზიური ჯგუფი, აფროამერიკული ჯგუფი, ლათინოამერიკელების ჯგუფი და ა.შ. - საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს, ჩამოაყალიბონ კონტაქტები იმ კოლეგებთან, რომლებთანაც ბევრი აქვთ საერთო. ტოპმენეჯმენტის

მხარდაჭერის კიდეც ერთი მაგალითია ის, რომ უფროსი აღმასრულებელი არის თითოეული ჯგუფის წევრი. ეს ჯგუფები მონაწილეობენ თანამშრომლების დაქირავების პროცესში, ხვდებიან ექსპერტებს და საჯაროდ განიხილვენ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან საკითხებს, მომხმარებლებთან ერთად მონაწილეობენ საზოგადოებრივ ღონისძიებებში.

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თავზე შეძლებთ:

- 4.1 განსაზღვროთ მრავალფეროვნება სამუშაო ადგილზე და ახსნათ, რატომ არის მისი მართვა ასე მნიშვნელოვანი
- 4.2 აღწეროთ ცვალებადი სამუშაო ადგილები აშშ-სა და მსოფლიოში
- 4.3 ახსნათ მრავალფეროვნების სხვადასხვა ტიპები სამუშაო ადგილებზე
- 4.4 განიხილოთ ის გამოწვევები, რომლებიც დგას მენეჯერების წინაშე მრავალფეროვნების მართვისას
- 4.5 აღწეროთ სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების მართვის სხვადასხვა ინიციატივები

კომპანია მრავალფეროვნების საკითხებს განიხილავს სამართლებრივი ასპექტითაც. Coca Cola-ს ადვოკატის თქმით, მრავალფეროვნების საკითხის მიმართ მისი მიდგომა მოიცავს ოთხ ასპექტს:

1. განსხვავებული თანამშრომლების შიდა მომზადება, განვითარება, დანინაურება და შენარჩუნება;
2. მომწოდებლის მრავალფეროვნება;
3. მრავალფეროვნების პრაქტიკის გამოკვლევა, შედარება და გაზომვა კრიტერიუმების გათვალისწინებით და დაჯილდოება;
4. განსხვავებული პოტენციური კანდიდატების მოზიდვა.

სამართლებრივი მოთხოვნების გარდა, Coca-Cola აღიარებს, რომ მრავალფეროვნებას შეუძლია სარგებელი მოუტანოს კომპანიას ბევრი მიმართულებით. მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი კენტი აღნიშნავს: „მრავალფეროვნების რეალური ძალა ის სინერგიებია, რომლებიც იქმნება მაშინ, როცა განსხვავებული ადამიანები და კულტურები ერთიანდებიან გამარჯვებისა და საერთო ღირებულების შექმნის საერთო მიზნის გარშემო.

არაჩვეულებრივი მოვლენები ნამდვილად ხდება. „როგორ შეუძლია Coca-Cola-ს თავისი ყველა მენეჯერის ჩაბმა მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ ძალისხმევაში?

მიუხედავად იმისა, რომ მომხიბლავია Coca-Cola-ს მიზანი მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის შექმნისა, კვლავაც უამრავი რამ არის გასაკეთებელი კორპორაციული ამერიკის მიერ. მაგალითად, აშშ-ში რეკორდულად ბევრი ქალი ამთავრებს სასწავლებელს და იღებს მონინავე პროფესიულ ხარისხს, მაგრამ მათი რიცხვი უმაღლეს ხელმძღვანელ პოზიციებზე კვლავაც მცირეა - 2012 წელს აშშ-ის წამყვანი კორპორაციების მთავარ აღმასრულებელ ხელმძღვანელთაგან მხოლოდ 35 იყო ქალი.² ცხადია, ჰომოგენიური სამუშაო ძალის გამრავალფეროვნება არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი თანამედროვე მენეჯერებისთვის. ამ თავში ახლოს გავეცნობთ მრავალფეროვნების მართვას ყველა სახის სამუშაო ადგილზე.

მრავალფეროვნება

4.1 განსაზღვრეთ

მრავალფეროვნება სამუშაო ადგილზე და ახსენით, რატომ არის მისი მართვა ასე მნიშვნელოვანი.

MGM Resorts International-ის სასტუმროების ფოიეში სეირნობისას, კომპანიის მრავალფეროვნებისა და ლიდერობის სწავლების დირექტორი აღნიშნავს: „საოცარია ამდენი განსხვავებული ენა, რომელიც მესმის... ჩვენი სტუმრები მოდიან მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან და ეს გვეჩმარება ამ განსხვავებების სამუშაო ადგილზე ასახვის მნიშვნელობის გაცნობიერებაში“. MGM-ის მრავალფეროვნებისკენ მიმართული ძალისხმევა „გულისხმობს ორგანიზაციის ყველა წევრის 100 პროცენტით ჩართულობას“. ³ ასეთი მრავალფეროვნება შეიძლება შეგვხვდეს ბევრ ორგანიზაციაში როგორც აშშ-ში, ასევე მსოფლიოში და ამ თავში მოცემულ ბევრ სხვა მაგალითშიც ნახავთ, რომ მენეჯერები ამ ორგანიზაციებში ეძებენ მრავალფეროვნების დაფასებისა და განვითარების გზებს. თუმცა, სანამ ვისაუბრებთ იმაზე, თუ როგორ უნდა ვმართოთ მრავალფეროვნება, პირველ რიგში, უნდა გავიგოთ, რა არის მრავალფეროვნება სამუშაო ადგილზე და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი.

რა არის სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნება?

მიმოიხედეთ ირგვლივ თქვენს აუდიტორიაში (ან სამუშაო ადგილზე). ალბათ ხედავთ ახალგაზრდებს/ხანში შესულებს, მამაკაცებს/ქალებს, მალღებს/დაბლებს, ქერათმიანებს, ცისფერთვალელებს/მავთმიანებს, ყავისფერთვალეებიანებს და სხვადასხვა რასისა და ჩაცმის სტილის მქონე ადამიანებს. დაინახავთ მათაც, რომლებიც ლაპარაკობენ ლექციის მიმდინარეობისას და ისეთებსაც, რომლებიც ყურადღებით ინიშნავენ რვეულში ან ოცნებობენ. ოდესმე თუ შეგინიშნავთ თქვენი პატარა მრავალფეროვანი სამყარო, სადაც ახლა იმყოფებით? ბევრი თქვენთაგანი შეიძლება გაიზარდა განსხვავებული ადამიანების გარემოცვაში, მაშინ, როცა სხვებს შეიძლება არ ჰქონდეთ მსგავსი გამოცდილება. ჩვენ აქცენტს ვაკეთებთ სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებაზე, ამიტომ გავეცნოთ მის არსს. მრავალფეროვნების არსს უკეთ გავიგებთ, თუ გადავხედავთ მრავალფეროვნების განსაზღვრის სხვადასხვა გზებს.

მრავალფეროვნება „იყო ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული საკითხი ბიზნესში ბოლო ოცი წლის განმავლობაში, ბიზნესის ისეთ თანამედროვე დისციპლინებთან ერთად, როგორებიცაა: ხარისხი, ლიდერობა და ეთიკა. ასეთი პოპუ-

ლარობის მიუხედავად, ის არის ერთ-ერთი ყველაზე საკამათო და ნაკლებად გაგებულ საკითხი.⁴ მისი სამოქალაქო უფლებებისა და სოციალური სამართლიანობის საფუძვლებიდან გამომდინარე, სიტყვა მრავალფეროვნება ხშირად იწვევს შეხედულებათა სიმრავლესა და ემოციურ რეაქციებს ადამიანებში. ტრადიციულად, მრავალფეროვნება განიხილებოდა, როგორც ტერმინი, რომელიც გამოიყენებოდა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მიერ სამსახურში მიღების სამართლიანობის, დისკრიმინაციის და უთანასწორობის საკითხებთან კავშირში. თუმცა, დღესდღეობით, მრავალფეროვნებას გაცილებით მეტი დატვირთვა გააჩნია. ჩანართი 4-1 გვიჩვენებს ამ ცნების ისტორიულ მიმოხილვას და სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების მნიშვნელობის განვითარებას.

1960-იანი წლებიდან 1970-იანი წლებამდე	<p>აქცენტი კანონებსა და რეგულაციებთან თანხვერდაზე: სამოქალაქო უფლებების აქტის მე-7 კარი; დასაქმების თანასწორი შესაძლებლობის კომისია; თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფის პოლიტიკა და პროგრამები.</p>
1980-იანი წლების დასაწყისში	<p>აქცენტი უმცირესობების და ქალების ასიმილაციაზე კორპორაციულ გარემოში: კორპორაციული პროგრამების განვითარება, რომელიც ეხმარება განსხვავებულ ადამიანებს საკუთარი თავის რწმენისა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში, რათა შეძლონ თავის დამკვიდრება ორგანიზაციაში.</p>
1980-იანი წლების ბოლოს	<p>სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების ცნება გასცდა კანონებთან და რეგულაციებთან თანხვედრას და გადაიქცა ბიზნესის გადარჩენის საკითხად: პუბლიკაცია <i>Workforce 2000</i> წარმოადგენს შეუქმნა ლიდერებს მომავალში სამუშაო ძალის სტრუქტურის შესახებ, რომელიც იქნება უფრო მრავალფეროვანი; პირველად იქნა გამოყენებული ტერმინი - <i>სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება</i>.</p>
1980-იანი წლების ბოლოდან 1990-იანი წლების ბოლომდე	<p>აქცენტი მგრძობიარობის გაძლიერებაზე: აქცენტის ცვლილება კანონებთან თანხვედრისა და მხოლოდ ქალებისა და უმცირესობების ჩართულობიდან ყველას ჩართულობამდე; თანამშრომლების ცოდნისა და მგრძობიარობის ამაღლება სხვების საჭიროებებისა და განსხვავებულობების მიმართ.</p>
ახალ ათასწლეულში	<p>აქცენტი მრავალფეროვნებასა და ჩართულობაზე ბიზნესში წარმატების მისაღწევად: სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება განიხილება, როგორც ბიზნესის ძირეული საკითხი; მას მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესის წარმატების, მოგებისა და ზრდის მიმართულებით.</p>

ჩანართი 4-1
 სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების მნიშვნელობის ევოლუცია დროში

წყარო: „The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity“ by Ernst & Young.

მიმოვიხილოთ მრავალფეროვნების განსაზღვრის რამდენიმე გზა. მაგალითად, State Farm-ში, კერძო საავტომობილო დაზღვევის ნომერ პირველ მიმწოდებელ კომპანიაში, მრავალფეროვნება განისაზღვრება, როგორც „იმ გამოცდილების, უნარების, ნიჭის, პერსპექტივების და კულტურების კოლექტიური ძალა, რომელიც თითოეულ აგენტს და სხვა თანამშრომელს მოაქვს State Farm-ში“.⁵ მრავალფეროვნების განმარტებები ლექსიკონებში უკავშირდება სხვადასხვაობას, განსხვავებულობებს, მრავალგვარობას (ერთგვაროვნების ნაცვლად) ან განსხვავებებს (მსგავსებების ნაცვლად). Society for Human Resource Management, ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტებისგან შემდგარი ასოციაცია, აღნიშნავს, რომ „ხშირად, მრავალფეროვნება გამოიყენება ეთნიკური, სქესობრივი, ასაკობრივი, რელიგიური, შეზღუდული უნარების, ეროვნული წარმომავლობის და სექსუალური ორიენტაციის ასახვისთვის“, მაგრამ ის ასევე მოიცავს „უნიკალური თვისებებისა და გამოცდილების უსასრულო სიმრავლეს, კომუნიკაციის სტილს, ისეთ ფიზიკურ მახასიათებლებს, როგორც სიმაღლე და წონა, და სწავლისა და შემეცნების სისწრაფეს“.⁶ კიდევ ერთ განმარტებაში ნათქვამია, რომ მრავალფეროვნება არის ყველა ის გზა, რომლითაც ადამიანები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან.⁷ კიდევ ერთი განმარტებით, მრავალფეროვნება არის „ფიზიკური და კულტურული განსხვავებების სიმრავლე, რომლებიც შეადგენენ ადამიანთა განსხვავებულობების სპექტრს“.⁸ ამ განსაზღვრებებთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ ერთი რამ. ისინი აქცენტირებულნი არიან ყველა იმ

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება

გზები, რომლითაც ადამიანები ორგანიზაციებში განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ან ჰგვანან ერთმანეთს.

ზედაპირული მრავალფეროვნება

ადვილად აღქმადი განსხვავებები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული სტერეოტიპების ჩამოყალიბება, მაგრამ სრულიად არ ასახავს, თუ რას ფიქრობენ და გრძობენ ადამიანები.

სიღრმისეული მრავალფეროვნება

განსხვავებები ღირებულებებში, პიროვნულობასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ უპირატესობებში.

მოქმედების წესებზე, რომლითაც ადამიანები შეიძლება განსხვავდებოდნენ. ეს კი ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან მრავალფეროვნება უკვე განიხილება არა ისე მარტივად, არა, როგორც ისეთი სპეციფიკური კატეგორია, როგორებიცაა რასა, გენდერი, ასაკი ან შეზღუდული შესაძლებლობები, არამედ, ის მოიცავს განსხვავებების უფრო ფართო სპექტრს.

ამრიგად, როგორია **სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების** ჩვენეული განმარტება? ჩვენ მას განვსაზღვრავთ, როგორც გზებს, რომლითაც ადამიანები ორგანიზაციებში განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ან ჰგვანან ერთმანეთს. შევნიშნოთ, რომ ჩვენი განმარტება აქცენტირებულია თანამშრომლების არა მხოლოდ განსხვავებებზე, არამედ მსგავსებებზეც. ეს აძლიერებს ჩვენს რწმენას იმის შესახებ, რომ მენეჯერებმა და ორგანიზაციებმა უნდა გაიაზრონ, რომ თანამშრომლებს აქვთ საერთო თვისებები ისევე, როგორც განსხვავებები, რომლითაც გამოირჩევიან ერთმანეთისაგან. ეს არ ნიშნავს, რომ ეს განსხვავებები ნაკლებად მნიშვნელოვანია. ეს ნიშნავს, რომ ჩვენ, როგორც მენეჯერები, აქცენტირებულნი ვართ მყარი კავშირების ჩამოყალიბებისა და მთელი სამუშაო ძალის ჩართულობის გზების ძიებაზე.

გვინდა აღვნიშნოთ კიდევ ერთი მომენტი ჩვენ მიერ მოცემული სამუშაო ძალის განმარტებასთან დაკავშირებით:⁹ დემოგრაფიული მახასიათებლები, რომელთაც წარმოვიდგენთ ხოლმე, როდესაც ვფიქრობთ მრავალფეროვნებაზე, - ასაკი, რასა, სქესი, ეთნიკურობა და ა.შ. - არის მხოლოდ აისბერგის მწვერვალი. ეს დემოგრაფიული განსხვავებები ასახავს **ზედაპირულ მრავალფეროვნებას**, ანუ ადვილად აღქმად განსხვავებებს, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული სტერეოტიპების ჩამოყალიბება, მაგრამ სრულიადაც არ ასახავს, თუ რას ფიქრობენ და გრძობენ ადამიანები.

ასეთმა ზედაპირულმა განსხვავებებმა მახასიათებლებში შეიძლება გავლენა იქონიოს იმაზე, თუ როგორ აღიქვამენ ადამიანები სხვებს, და, განსაკუთრებით, წარმოდგენებსა და სტერეოტიპებზე. თუმცა, როდესაც ადამიანები კარგად გაიცნობენ ერთმანეთს, ეს ზედაპირული განსხვავებები ხდება ნაკლებად პრიორიტეტული და უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს **სიღრმისეული მრავალფეროვნება** - განსხვავებები ღირებულებებში, პიროვნულობასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ უპირატესობებში. ამ სიღრმისეულმა განსხვავებებმა შეიძლება გავლენა იქონიოს იმაზე, თუ როგორ უყურებენ ადამიანები დაჯილდოების სისტემას ორგანიზაციაში, როგორ ურთიერთობენ და თანამშრომლობენ, რა დამოკიდებულება აქვთ ლიდერების მიმართ და, ზოგადად, როგორ იქცევიან სამსახურში.

რატომ არის სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მართვა ასეთი მნიშვნელოვანი

ხმოვანი კომუნიკაციის სერვისის მიმწოდებელი კომპანია AT&T, რომელიც მე-4 ადგილზეა Diversity Inc.-ის მიერ დასახელებულ საუკეთესო 50 კომპანიას შორის, რომლებიც ზრუნავენ მრავალფეროვნებაზე, აცნობიერებს იმ უზარმაზარ უპირატესობებს, რაც მოაქვს მრავალფეროვნებას. კომპანიის მთავარი ოფიცერი მრავალფეროვნების საკითხებში ამბობს: „ჩვენ ვიცით, რომ განსხვავებულ, ნიჭიერ და თავდადებულ ადამიანებს გადამწყვეტი როლი აკისრიათ AT&T-ის წარმატებებში, ინვესტირება განათლებულ მრავალფეროვნან სამუშაო ძალაში შეიძლება იყოს ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ, რითიც შეგვიძლია დავეხმაროთ ამერიკას, რომ დარჩეს ლიდერად ციფრულ გლობალურ ეკონომიკაში“.¹⁰ BP-ს, ბრიტანულ ენერჯოკომპანიას, სჯერა, რომ „მიმწოდებლის მრავალფეროვნება - ანუ თანამშრომლობა უმცირესობების წარმომადგენელ ან ქალ მიმწოდებლებთან - იძლევა საუკეთესო პროდუქტისა და მომსახურების მიღების საშუალებას უმცირეს ფასად“.¹¹ AT&T-ს და BP-ს გარდა, ბევრი კომპანია იყენებს იმ სარგებელს, რაც მოაქვს მრავალფეროვნებას. ამ განყოფილებაში გვინდა გავიხილოთ, თუ რატომ არის სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება ასეთი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციებისთვის. მიღებული სარგებელი შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად კატეგორიად: ადამიანების მართვა, ორგანიზაციული შედეგიანობა და სტრატეგიული უპირატესობები (იხ. ჩანართი 4-2).

ჩანართი 4-2

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უპირატესობები

ადამიანების მართვა

- თანამშრომელთა ნიჭის უკეთესად გამოყენება
- გუნდის წინაშე მდგარი პრობლემების გადაჭრაზე მიმართული ძალისხმევის ხარისხის ზრდა
- შესაძლებლობა - მოიზიდოს და შეინარჩუნოს განსხვავებული თანამშრომლები



ორგანიზაციული შედეგიანობა

- თანამშრომელთა დენადობასთან, გაცდენებთან და სასამართლო დავებთან დაკავშირებული დანახარჯების შემცირება
- პრობლემის გადაჭრის გაუმჯობესებული შესაძლებლობები
- სისტემის მოქნილობის გაუმჯობესება



სტრატეგიული

- ბაზრის შესახებ ცოდნის ამაღლება, რაც აუმჯობესებს მრავალფეროვან მომხმარებელთან ურთიერთობის უნარს
- გაყიდვებისა და საბაზრო წილის ზრდის პოტენციალის ამაღლება
- კონკურენტული უპირატესობის პოტენციური წყარო, რომელიც გამომდინარეობს ინოვაციების მიმართ გაზრდილი ძალისხმევიდან
- აღიქმება, როგორც მორალური და ეთიკური; „სწორი“ საქმის კეთება



წყაროები: Based on Ernst & Young, „The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity,“EYGM Limited, 2010; M. P. Bell, M. L. Connerley, and F. K. Cocchiara, „The Case for Mandatory Diversity Education,“Academy of Management Learning & Education, December 2009, pp. 597-609; E. Kearney, D. Gebert, and S. C. Voelpel, „When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members“ Need for Cognition,“Academy of Management Journal, June 2009, pp. 581-598; J. A. Gonzalez and A. S. DeNisi, „Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness,“Journal of Organizational Behavior, January 2009, pp. 21-40; O. C. Richard, „Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View,“Academy of Management Journal, April 2000, pp. 164-177; and G. Robinson and K. Dechant, „Building a Business Case for Diversity,“Academy of Management Executive, August 1997, pp. 21-31.

ადამიანების მართვა

რაც არ უნდა ვთქვათ, მრავალფეროვნება, საბოლოოდ, დაკავშირებულია ადამიანებთან როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. ადამიანების მართვის უპირატესობები, რომლებსაც ორგანიზაციები იღებენ გამომდინარე მათი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე მიმართული ძალისხმევიდან, მოიცავს ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვასა და შენარჩუნებას. ორგანიზაციებს სჭირდებათ ნიჭიერი თანამშრომლები, რადგან ისინი არიან ადამიანები, - თავიანთი უნარებით, შესაძლებლობებითა და გამოცდილებით - რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციის წარმატებას. დინამიკური ძალისხმევა სამუშაო ძალის გამრავალფეროვნებისთვის დაეხმარება ორგანიზაციებს ნიჭიერი განსხვავებული ადამიანების მოზიდვასა და შენარჩუნებაში და იმ ნიჭის საუკეთესოდ გამოყენებაში, რომელიც თანამშრომლებს მოაქვთ ორგანიზაციაში. გარდა ამისა, ადამიანების მართვის კიდევ ერთი უპირატესობაა ის, რომ კომპანიები უფრო მეტად ეყრდნობიან სამუშაო ადგილზე ჩამოყალიბებულ გუნდებს, რომელთაც, თავიანთი მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე, შეუძლიათ შესთავაზონ განსხვავებული და უნიკალური მოსაზრებები, რომლებიც შეიძლება აისახოს უფრო კრეატიულ იდეებსა და გადაწყვეტილებებში. მიუხედავად ამისა, ბოლო კვლევები გვიჩვენებს, რომ ასეთი უპირატესობის მიღება შეიძლება იყოს რთული იმ გუნდებში, რომლებიც ასრულებენ ურთიერთდამოკიდებულ სამუშაოს დიდი ხნის განმავლობაში. ასეთ სიტუაციებში უფრო დიდია კონფლიქტის და უკმაყოფილების წარმოქმნის რისკი.¹² თუმცა, როგორც მკვლევრები აღნიშნავენ, ეს შეიძლება, უბრალოდ, ნიშნავდეს იმას, რომ ამ გუნდებს

ესაჭიროებათ უფრო ძლიერი გუნდური მომზადება და ტრენინგები, რათა გარტივდეს გუნდში გადაწყვეტილებების მიღება და კონფლიქტების მოგვარება. ორგანიზაციული შედეგებიანობის უპირატესობები, რომელსაც ორგანიზაციები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებიდან იღებენ, მოიცავს დანახარჯების შემცირებას და ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებას. დანახარჯების დაზოგვა შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი, როდესაც ორგანიზაციები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალით ამცირებენ თანამშრომლების დენადობას, გაცდენებს და საჩივრების წარმოქმნის შესაძლებლობას. მაგალითად, უმაღლესი კლასის საცალო ვაჭრობის კომპანია **Abercrombie & Fitch**-მა გადაუხადა 50 მილიონი დოლარი იმ ადამიანებს, რომლებიც კოლექტიურ სარჩელში ამტკიცებდნენ, რომ კომპანიის მხრიდან ადგილი ჰქონდა დისკრიმინაციას უმცირესობებისა და ქალების მიმართ.¹³ ეს არის ის თანხა, რომელმაც შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე. 2011 წელს **Equal Employment Opportunity Commission**-მა წარმოადგინა ანგარიში, რომლის თანახმადაც, 99947 სარჩელი ეხებოდა სამუშაო ადგილზე არსებულ დისკრიმინაციას, რაც სარჩელების რეკორდული მაჩვენებელია. თუმცა, ამაზე უფრო საოცარია გადახდილი ფულადი ანაზღაურება, რომელმაც გადააჭარბა 364 მილიონ დოლარს.¹⁴ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებისკენ მიმართულ ძალისხმევას შეუძლია შეამციროს ასეთი სარჩელების რიცხვი.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სცენარი:

გრეგ მარტინი (Greg Martin) - საშუალო რგოლის მენეჯერი კომპანიაში, რომელიც მომხმარებლებს სთავაზობს უმაღლესი ხარისხის ყავას. კომპანია აპირებს ახალი მაღაზიების გახსნას და გაფართოებას ქვეყნის მასშტაბით. ის მჭიდროდ თანამშრომლობს ახალი მაღაზიების მენეჯერებთან, რათა მათ შეძლონ ობიექტებისა და ოპერაციების გამართვა და ეფექტიანად და ეფექტურად მართვა. ერთ-ერთი პრობლემა, რომელსაც ის აწყდება, დაკავშირებულია მრავალფეროვნებასთან - კერძოდ, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვასთან. მან იცის, რომ შეიძლება მუშაობის გაუმჯობესება, თუ ამ ახალ მენეჯერებს ჩაუტარებს ტრენინგებს, რომლის შემდეგაც ისინი მიესალმებიან და ხელს შეუწყობენ მრავალფეროვნებას.

რა რჩევას მისცემდით გრეგს?

მე ვურჩევდი გრეგს, გამოიკვლიოს თითოეული მაღაზიის მომხმარებლის დემოგრაფიული მახასიათებლები და ყოველ მენეჯერს აჩვენოს მომხმარებელთა პროცენტული განაწილება და თითოეული ჯგუფისგან მიღებული შემოსავალი. ამით მან ხაზი უნდა გაუსვას ამ მომხმარებლების მომსახურებისთვის საჭირო თანამშრომლების სწორად შერჩევის მნიშვნელობას. მან გუნდის ყველა წევრს უნდა ჩაუტაროს ტრენინგები მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ საკითხებში, რაც ხელს შეუწყობს მათ შორის ურთიერთგაგებისა და ნდობის ჩამოყალიბებას.

შონ ლინეტი (Shawn Linett), გაყიდვების მენეჯერი



წყარო: Shawn Linett

გარდა ამისა, გადამზადების კომპანია Korn/Ferry International-ის უახლესი კვლევის თანახმად, ამერიკული ფირმები წლიურად 64 მილიონი დოლარით ზარალდებიან იმ თანამშრომლების დაკარგვის ან შეცვლის გამო, რომლებიც სამუშაოს ტოვებენ „მხოლოდ მრავალფეროვნების ცუდი მენეჯმენტის გამო“. ¹⁵ ამავე კვლევის თანახმად, მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული საკითხების გამო სამსახურიდან წასული ადამიანების 34 პროცენტი დარჩებოდა სამსახურში, თუ მენეჯერები აღიარებდნენ მათ შესაძლებლობებს. კიდევ ერთი კვლევა გვიჩვენებს, რომ როდესაც ჩამოყალიბებული არასწორი შეხედულებები ვლინდება განსხვავებული ადამიანების შეურაცხყოფაში, ორგანიზაციის შედეგიანობა ფერხდება. ¹⁶ ორგანიზაციული შედეგიანობა შეიძლება გაიზარდოს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გზით, რაც განაპირობებს პრობლემის მოგვარების შესაძლებლობის გაუმჯობესებას და სისტემის მოქნილობას. ორგანიზაციას, მრავალფეროვნანი სამუშაო ძალით, შეუძლია ისარგებლოს მრავალფეროვნანი უნარებითა და შესაძლებლობებით და ის ფაქტი, რომ სამუშაო ძალა არის მრავალფეროვნანი, საჭიროებს იმას, რომ პროცესები და პროცედურები იყოს უფრო თანამშრომლობითი და ინკლუზიური.

სტრატეგიული უპირატესობები მრავალფეროვნანი სამუშაო ძალას ორგანიზაციებისთვის მოაქვს სტრატეგიული უპირატესობები. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მართვა უნდა განვიხილოთ, როგორც გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე საუკეთესო უნარების, შედეგიანობის, ბაზრის წილის და მიმწოდებლების მიღების საშუალება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნიდან. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტრატეგიული უპირატესობაა ის, რომ მრავალფეროვნანი სამუშაო ძალის საშუალებით ორგანიზაციებმა შეიძლება უკეთესად განსაზღვრონ და უპასუხონ მომხმარებელთა ცვლებად მოთხოვნებს. განსხვავებული მომუშავეები სთავაზობენ მათ მრავალფეროვნანი ხედვებს, მოსაზრებებსა და მიდგომებს, რასაც შეუძლია გააუმჯობესოს ორგანიზაციის ურთიერთობა მრავალფეროვნანი მომხმარებელთან. მაგალითად, ესპანურენოვანი მოსახლეობის ზრდასთან ერთად, გაიზარდა ორგანიზაციული ძალისხმევა ამ დემოგრაფიული ჯგუფისთვის საბაზრო პროდუქტებისა და მომსახურების მიწოდებასთან მიმართებით. ორგანიზაციები მიხვდნენ, რომ მათი ესპანურენოვანი თანამშრომლები წარმოადგენენ ხედვების მნიშვნელოვან წყაროს, რომლებსაც ვერ მიიღებდნენ სხვა შემთხვევაში. მომსახურების მიმწოდებელი, საცალო ვაჭრობის, ფინანსური მომსახურების და ავტომობილების მწარმოებელი კომპანიები არიან იმ ინდუსტრიების მცირე ნაწილი, რომლებმაც გაზარდეს გაყიდვები და ბაზრის წილი, რადგან ყურადღება დაუთმეს განსხვავებული მომხმარებლის საჭიროებებს, რომლის შესახებაც ინფორმაციას იღებენ თანამშრომლებისგან.

მრავალფეროვნანი სამუშაო ძალა შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის ძლიერი წყარო, პირველ რიგში იმიტომ, რომ ინოვაციას ეხსნება გზა ასეთ გარემოში. Ernst & Young-ის უახლეს ანგარიშში წერია, რომ „კულტურული განსხვავებულობა იძლევა იმ მოქნილობას და კრეატიულობას, რომელიც გვჭირდება გლობალიზებული ეკონომიკის გარდაქმნისთვის 21-ე საუკუნეში“. ¹⁷ ინოვაცია არასდროს არის მარტივი, მაგრამ გლობალიზებულ სამყაროში ის კიდევ უფრო რთულია. განსხვავებული აზრებისა და ხედვების გააზრება შეიძლება იყოს ინოვაციის მასტიმულირებელი მძლავრი ფაქტორი. კომპანიებმა, რომლებსაც სურთ იყვნენ ლიდერები ინდუსტრიაში, უნდა იპოვონ გზები, რათა ხელი შეუწყონ ჯანსაღ დებატებს, რომელსაც შეუძლია ახალი იდეების წარმოქმნა. კვლევა გვიჩვენებს, რომ ეს შეუძლია განსხვავებულ ხედვებს. „მრავალფეროვნება აძლიერებს ინოვაციას, ეხმარება ბიზნესს ახალი პროდუქტების და მომსახურების შექმნაში“. ¹⁸

დაბოლოს, ეთიკური თვალსაზრისით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება და მრავალფეროვნების მართვა არის სწორი გზა. თუმცა ბევრ საზოგადოებაში მოქმედებს კანონები, რომელთა თანახმადაც, უკანონოდ ითვლება უსამართლო მოპყრობა განსხვავებული ადამიანების მიმართ, ბევრ კულტურაში არსებობს ძლიერი ეთიკური რწმენა იმისა, რომ განსხვავებულ ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ თანაბარი შესაძლებლობები და მათ უნდა მოეპყრონ სამართლიანად და მიუკერძოებლად. ბიზნესს ნამდვილად აქვს ეთიკური ვალდებულება, შექმნას ისეთი ურთიერთობები, რომელიც აფასებს და საშუალებას აძლევს ყველა თანამშრომელს, იყოს წარმატებული. მენეჯერები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას უნდა განიხილავდნენ, როგორც ახალი იდეების მოზიდვის და ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობების მქონე გარემოს ჩამოყალიბების გზას. თუ ისინი ამას შეიძლებენ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შესაძლებელია სასურველი შედეგების მიღება.

4.2 ალნერეთ ცვალებადი სამუშაო ადგილები აშშ-სა და მსოფლიოში

ცვალებადი სამუშაო ადგილი

აშშ-ის აფროამერიკელი პრეზიდენტი. სახელმწიფო დეპარტამენტის უფროსი ქალი. უზენაესი სასამართლოს ლათინოამერიკული წარმომობის თავმჯდომარე. პოლიტიკური სფეროს უმაღლეს ემელონებშიც კი ვხედავთ მრავალფეროვან სამუშაო ძალას. ბიზნესის სამყაროში ერთ დროს დომინანტურმა თეთრკანიან მამაკაც მენეჯერთა სამუშაო ძალამ გზა დაუთმო გენდერულად უფრო დაბალანსებულ მრავალეთნიკურ სამუშაო ძალას. მაგრამ, ეს არის პერსონალი, რომელიც კვლავ გარდამავალ პერიოდშია მოსახლეობის ცვლილების კვალობაზე. ამ განყოფილებაში გვსურს, განვიხილოთ ზოგიერთი ეს ცვლილება, დემოგრაფიულ ტენდენციებზე აქცენტირებით. ამისათვის, პირველ რიგში, მიმოვიხილავთ აშშ-ის მოსახლეობის მახასიათებლებს და შემდეგ - მრავალფეროვნების გლობალურ ტენდენციებს. ეს ტენდენციები აისახება ცვალებად სამუშაო ადგილზე. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი ხდება მენეჯერების მიერ ამ ინფორმაციის გაცნობიერება და გაგება.

აშშ-ის მოსახლეობის მახასიათებლები

„აშშ-ის ისტორიაში პირველად, ევროპელი წინაპრების შთამომავალი თეთრკანიანები შეადგენენ ახალდაბადებულ ბავშვთა ნახევარზე ნაკლებს, რითიც ქმნიან გარდატეხის წერტილს, რომელიც უკვე ცვლის ერის პოლიტიკას, ეკონომიკას და სამუშაო ძალას“. ¹⁹ აშშ-ის მოსახლეობის ალნერის შესახებ უახლესი მოხსენებები განამტკიცებს იმას, რაც უკვე ჩვენ თვალწინ ხდება - ამერიკა იცვლება. ²⁰ საზოგადოება უფრო და უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მიმდინარეობს მნიშვნელოვანი გარდაქმნები, რომელიც მკვეთრად შეცვლის ამერიკის სახეს 2050 წლისთვის. განვიხილოთ მათგან რამდენიმე ყველაზე უფრო არსებითი ცვლილება. ²¹

- **აშშ-ის მთლიანი მოსახლეობა:** ნავარაუდევია, რომ 2050 წლისთვის მოსახლეობის მთლიანი რაოდენობა იქნება 438 მილიონი, მაშინ, როცა 2005 წელს ეს მაჩვენებელი იყო 296 მილიონი; ამ ზრდის 82 პროცენტი მოვა ემიგრანტებსა და მათ შთამომავლებზე. 2050 წელს თითქმის ყოველი მეხუთე ამერიკელი იქნება ემიგრანტი, მაშინ, როცა 2005 წელს ყოველი მერვე ადამიანი იყო ემიგრანტი.
- **რასობრივი/ეთნიკური ჯგუფები:** მთლიან მოსახლეობაში ცვლილებების გარდა, ამ მოსახლეობის კომპონენტების ცვლილებაც არის ნავარაუდევია. ჩანართი 4-3 იძლევა მოსახლეობის სავარაუდო დაყოფას. როგორც ეს პროგნოზები გვიჩვენებს, ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოხდება ესპანურენოვან და თეთრკანიან მოსახლეობაში. თუმცა, მონაცემები ასევე გვიჩვენებს, რომ აზიური წარმომობის მოსახლეობა თითქმის გაორმაგდება.
- **მოსახლეობის დაბერება.** ამერიკელი ერი ბერდება. CIA World Factbook-ის მიხედვით, აშშ-ის მოსახლეობის საშუალო ასაკი 36.9 წელია. 2001 წელს ეს მაჩვენებელი იყო 36.2. ²² ეს არის მნიშვნელოვანი ცვლილება, თუმცა, არა მოულოდნელი. მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში ამერიკა იყო შედარებით „ახალგაზრდა“ ქვეყანა - გამომდინარე შობადობის მაღალი დონის, ბავშვთა სიკვდილიანობის შემცირებისა და ემიგრაციის მაღალი ტემპებიდან. 2050 წელს ყოველი მეხუთე ადამიანი იქნება 65 ან მეტი წლის. ამ ჯგუფში ყველაზე „მოხუცები“ - 80 და მეტი წლის ადამიანები - შეადგენენ ყველაზე მრავალრიცხოვან ასაკობრივ ჯგუფს, რომელიც იქნება აშშ-ის მთლიანი მოსახლეობის 8 პროცენტი. „დაბერება კვლავაც იქნება მოსახლეობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი მახასიათებელი“. ²³

როგორც ალბათ შენიშნეთ, ასეთ ტენდენციებს აშშ-ის მოსახლეობაში, სავარაუდოდ, ექნება მნიშვნელოვანი გავლენა სამუშაო ადგილებზე. რა სახის ცვლილებები შეიძლება ვნახოთ სამუშაო ადგილებზე?

ჩანართი 4-3

აშშ-ის მოსახლეობის ცვალებადი სტრუქტურა

	2005	2050
უცხოური წარმოშობის	12%	19%
რასობრივ/ეთნიკური ჯგუფები		
თეთრკანიანები*	67%	47%
ესპანურენოვანი	14%	29%
ფერადკანიანები*	13%	13%
აზიელები*	5%	9%

*= არაესპანურენოვანი
 არ შედიან ამერიკელი ინდიელები და მკვიდრი ალიასკელები

წყარო: ეფუძნება „U.S. Hispanic population to triple by 2050“ by Haya El Nasser, from USA Today, February 12, 2008; and „U.S. Population Projections: 2005-2050“ by Jeffrey Passel and D’Vera Cohn from Pew Research Center, February 11, 2008.

აშშ-ის შრომის სტატისტიკის ბიუროს ცნობით, 2016 წლისთვის სამუშაო ძალის 47 პროცენტი იქნებიან ქალები, 37 პროცენტი კი - ფერადკანიანები, ლათინოსები, აზია/წყნაროკეანელები, ამერიკელი ინდიელები და სხვა მრავალი რასის წარმომადგენლები.²⁴ ამას გარდა, 2016 წლისთვის მომუშავეს საშუალო ასაკი იქნება 42.1 წელი.²⁵ იმიგრაციის საკითხი, სავარაუდოდ, კვლავაც იქნება სამუშაო ძალის ცვლილებაზე მოქმედი ფაქტორი. აშშ-ის აღწერის ბიუროს მიერ გამოშვებული ანალიზის თანახმად, თითქმის ყოველი მეექვსე ამერიკელი მომუშავე უცხოური წარმოშობისაა, რაც წარმოადგენს ყველაზე მაღალ მაჩვენებელს 1920-იანი წლების შემდეგ.²⁶ იმ მოსაზრების მიუხედავად, რომ ემიგრაციის ტალღამ, განსაკუთრებით, ბოლო ორ ათწლეულში, აშშ-ის შრომის ბაზარზე გააჩინა უცხოელი იაფი მუშახელი, აღწერის მონაცემები გვიჩვენებს, რომ ეს არ შეესაბამება სინამდვილეს. 25-დან 14 მეტროპოლისში ემიგრანტები უფრო მეტად მუშაობდნენ თეთრსაყელიან სამუშაოზე, ვიდრე ისეთ შედარებით დაბალხელფასიან სამუშაოზე, როგორცაა მშენებლობა, დასუფთავება ან წარმოება.²⁷ ემიგრანტების რაოდენობის მკვეთრად ზრდასთან ერთად, ეს გავლენას ახდენს სამუშაო ადგილებზე. ადამიანები, რომლებიც ახლა შედიან სამუშაო ძალის რიგებში, არიან უფრო ახალგაზრდები, ეთნიკურად განსხვავებულები და/ან საზღვარგარეთ დაბადებულები. რეალურად, ნავარაუდევია, რომ 2016 წლისთვის აშშ-ის სამუშაო ძალაში შესულთა 68 პროცენტი იქნებიან ქალები ან ფერადკანიანი ადამიანები.²⁸ ამ ტენდენციების გავლენა ბიზნესზე არის ის, რომ მან უნდა შეძლოს სამუშაო ძალის ამ ცვლილებებთან შეგუება და მათი გაზიარება. მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკა ისტორიულად განიხილებოდა, როგორც „სადნობი ღუმელი“, სადაც სხვადასხვა ეროვნების, რელიგიის, რასის და ეთნიკური წარმომავლობის მქონე ადამიანები ირევიან ერთმანეთში და ხდებიან ერთნი, ეს შეხედულება დღესდღეობით აღარ არის რელევანტური. ორგანიზაციებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ისინი არ უნდა ელოდონ მომუშავეთა ასიმილაციას ორგანიზაციაში ერთნაირი შეხედულებებისა და ფასეულობების მიღებით. ნაცვლად ამისა, ფასეულია ის განსხვავებები, რომლებიც ადამიანებს მოაქვთ სამუშაო ადგილას. ეს კი მარტივი არ იყო. მენეჯერების და ორგანიზაციების უნარი, მართონ მრავალფეროვნება, ვერ უწყობდა ფეხს მოსახლეობაში მიმდინარე ცვლილებებს, რაც ქმნიდა პრობლემებს უმცირესობების, ქალებისა და ასაკოვანი თანამშრომლებისთვის. თუმცა, ბევრი ბიზნესი წარმატებულია მრავალფეროვნების მართვაში და მოგვიანებით ამ თავში განვიხილავთ ამის რამდენიმე მაგალითს.



ფოტოზე **Alibaba Group**-ის ახალგაზრდა თანამშრომლები ზეიმობენ „**Alibaba**-ს დღეს“ - კომპანიის ღონისძიებას, სადაც ორგანიზაციის თანამშრომლებს უფლება ეძლევათ, სამსახურში მოიყვანონ შეილები, მშობლები და მინაური ცხოველები. **Alibaba Group**, რომელიც დაფუძნდა ჰანგჯოუში, ჩინეთში, სწრაფად მზარდი ელექტრონული კომერციის კომპანიაა, რომელიც გახდა ბიზნესებს შორის ვაჭრობის უდიდესი ონლაინპლატფორმა მსოფლიოში. ჩინეთი, რომლის მოსახლეობაც მსოფლიო მოსახლეობის თითქმის 20 პროცენტია, განვითარებადი ერია, რომელიც განიცდის „დემოგრაფიული დივიდენდის ზემოქმედებას“, რაც გამოიხატება ახალგაზრდა ადამიანების მზარდი წილით ახალ სამუშაო ძალაში. ეს ახალგაზრდა მომუშავეები, რომლებიც ფლობენ ინტერნეტტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ უნარებს, ასტიმულირებენ **Alibaba**-ს მწარმოებლურობისა და ჩინეთის ეკონომიკის ზრდას.

წყარო: ChinaFotoPress/Newscom

როგორ იცვლება გლობალური სამუშაო ძალა?

მსოფლიო მოსახლეობაში მიმდინარე რამდენიმე ტენდენცია, სავარაუდოდ, გავლენას იქონიებს გლობალურ სამუშაო ძალაზე. გაეროს პროგნოზით, „მსოფლიო იმყოფება ეპოქალური დემოგრაფიული ცვლილების შუაგულში, რაც შეცვლის საზოგადოებებს, ეკონომიკებს და ბაზრებს მომდევნო საუკუნის განმავლობაში.²⁹ განვიხილოთ ორი ტენდენცია.³⁰

- **მსოფლიოს მთლიანი მოსახლეობა.** 2012 წლის მონაცემებით, მსოფლიოს მოსახლეობა შეადგენს 7 მილიარდ ადამიანზე მეტს.³¹ ნავარაუდევია, რომ 2050 წლისთვის ეს რიცხვი გაიზრდება 9 მილიარდამდე, რის შემდეგაც, გაეროს პროგნოზით, საუკუნეების განმავლობაში მუდმივად დაჩქარებული ტემპით მზარდი მსოფლიო მოსახლეობა ან დასტაბილურდება, ან ეს

ზრდა შესუსტდება. ამ ცვლილების მთავარი მიზეზი იქნება შობადობის დონის შემცირება ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში. თუმცა, აფრიკის, აზიის, ლათინური ამერიკის, კარიბის ზღვის და ოკეანეთის ქვეყნებში შენარჩუნდება შობადობის მაღალი დონე. ერთ-ერთი უპირატესობა ისაა, რომ ამ ქვეყნებიდან ბევრმა შეიძლება მიიღოს „დემოგრაფიული დივიდენდი: ახალგაზრდა ადამიანების მზარდი წილი ახალ სამუშაო ძალაში, რაც ასტიმულირებს მწარმოებლურობას და ეკონომიკურ ზრდას“.³²

- **დაბერებადი მოსახლეობა.** ამ დემოგრაფიულ ტენდენციას ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციებისთვის. რამდენად გადამწყვეტი? „ამჟამად, მსოფლიო მოსახლეობა ბერდება უპრეცედენტო ტემპებით“.³³ რა იცით გლობალური დაბერების შესახებ? (ჩვენი აზრით, არც ისე ბევრი რამ!). გააკეთეთ ჩანართში 4-4 მოცემული ქვიზი - წინასწარ არ წაიკითხოთ პასუხები - და შეაფასეთ ქულები. იყო თუ არა თქვენთვის ზოგიერთი პასუხი მოულოდნელი?

ჩანართი 4-4

გლობალური დაბერება: რა იცით მის შესახებ

1. ქვეყნებიდან თუ არა, რომ: 5 წელს ქვემოთ ბავშვების რაოდენობა მსოფლიოში აღემატება 65 წლის და უფროსი ასაკის ადამიანების რიცხვს.
2. 2008 წელს ყოველთვიურად დაახლოებით რამდენი ადამიანით იზრდებოდა მსოფლიოში ხანში შესულ ადამიანთა (65 წლის და უფროსი ასაკის ადამიანები) რიცხვი?
 - ა. 75000
 - ბ. 350000
 - გ. 600000
 - დ. 870000
3. მსოფლიოს რომელ განვითარებად რეგიონზე მოდის ხანში შესულ ადამიანთა ყველაზე მაღალი პროცენტული წილი?
 - ა. აფრიკა
 - ბ. ლათინური ამერიკა
 - გ. კარიბის ზღვის რეგიონი
 - დ. აზია
4. ქვეყნებიდან თუ არა, რომ: მსოფლიოში ხანში შესულ ადამიანთა ნახევარზე მეტი ცხოვრობს ევროპის, ჩრდილოეთ ამერიკის, იაპონიის და ავსტრალიის ინდუსტრიულ ქვეყნებში.
5. 2008 წელს რომელ ქვეყანაშია ხანში შესულ ადამიანთა პროცენტული წილი ყველაზე მაღალი?
 - ა. შვედეთი

- ბ. იაპონია
- გ. ესპანეთი
- დ. იტალია

ქვიზის პასუხები:

1. **ქვეყნარტება.** მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს მოსახლეობა ბერდება, 2008 წლის მონაცემებით, ბავშვების რიცხვი მაინც მაღალია ხანში შესული ადამიანების რიცხვზე. თუმცა, პროგნოზების თანახმად, 40 წელიწადზე ნაკლებ დროში ხანში შესული ადამიანების რიცხვი ისტორიაში პირველად გადააჭარბებს ბავშვების რაოდენობას.
2. **დ.** შეფასებულია, რომ მსოფლიოს ხანში შესული მოსახლეობის მთლიანი რაოდენობა 2007 წლის ივლისიდან 2008 წლის ივლისამდე შეიცვალა 10.4 მილიონი ადამიანით, თვეში საშუალოდ 870000-ით.
3. **გ.** კარიბის ზღვის რეგიონი, 65 წლის და უფროსი ადამიანების 7.8-პროცენტით ნილით 2008 წელს. სხვა რეგიონების მაჩვენებლები: ლათინური ამერიკა - 6.4 პროცენტი, აზია (იაპონიის გამოკლებით) - 6.2 პროცენტი და აფრიკა - 3.3 პროცენტი.
4. **მცდარია.** მიუხედავად იმისა, რომ ინდუსტრიულ ქვეყნებში უფრო მაღალია ხანშიშესულ ადამიანთა პროცენტული წილი, ვიდრე განვითარებული ქვეყნების უმეტესობაში, 65 წლის და უფროსი ასაკის ადამიანების 62 პროცენტი ცხოვრობს აფრიკის, აზიის, ლათინური ამერიკის, კარიბის ზღვის და ოკეანეთის რეგიონებში.
5. **ბ.** იაპონიამ, რომლის მოსახლეობის 22 პროცენტი 65 წლის ან უფრო მეტისაა, გადაუსწრო იტალიას, როგორც ხანში შესული ადამიანების ყველაზე მაღალი პროცენტული წილის მქონეს მსოფლიოში.

წყარო: „An Aging World: 2008,“ by K. Kinsella and W. He, from U.S. Census Bureau/International Population Reports, June 2009.

როდესაც ვამბობთ, რომ მსოფლიოს მოსახლეობა ბერდება, ამ ტენდენციასთან დაკავშირებული ზოგიერთი რეალობის გაგება რთულია. მაგალითად, 65 წლის და უფროსი ასაკის ადამიანების რაოდენობა მალე გადააჭარბებს 5 წელზე ნაკლები ასაკის ბავშვების რაოდენობას, რაც იქნება პირველი შემთხვევა ისტორიაში. ასევე, ნავარაუდევია, რომ 2040 წლისთვის 80 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობა მსოფლიოში გაიზრდება 233 პროცენტით. ამ ტენდენციების შედეგები მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს საზოგადოებებსა და ბიზნესებზე - დაწყებული ოჯახის სტრუქტურის ცვლილებიდან, სამუშაოს და პენსიაში გასვლის სქემის ცვლილებით დამთავრებული, გამომდინარე მზარდი ეკონომიკური გამოწვევებიდან, რაც განპირობებულია გაზრდილი მოთხოვნით სოციალური უფლებების პროგრამებზე, შრომის მიწოდების შემცირებით და მთლიანი გლობალური დანაზოგების ნორმების შემცირებით. ასეთი დემოგრაფიული ცვლილებები შეცვლის მსოფლიო სამუშაო ძალას და სამუშაო ადგილებს ორგანიზაციებში. და კვლავ, მენეჯერებმა და ორგანიზაციებმა უნდა გააცნობიერონ, თუ როგორ შეიძლება ასეთმა ცვლილებებმა იმოქმედოს სამუშაოსთან დაკავშირებულ პოლიტიკასა და მეთოდებზე.

მრავალფეროვნება სამუშაო ადგილზე

როგორც აქამდე ვნახეთ, თანამედროვე სამსახურებში მრავალფეროვნება არის რთული და მნიშვნელოვანი საკითხი. რა სახის განსხვავებები - ანუ მრავალფეროვნება - გვხვდება სამსახურებში? ჩანართში 4-5 ნაჩვენებია მრავალფეროვნების რამდენიმე ტიპი სამუშაო ადგილას. განვიხილოთ მრავალფეროვნების სხვადასხვა ტიპი.

4.3 *ახსენით მრავალფეროვნების ტიპები სამუშაო ადგილებზე*

ჩანართი 4-5

მრავალფეროვნების ტიპები
სამუშაო ადგილებზე



ასაკი

Marriott-ის სასტუმროების ჯგუფს, რომლის სათავე ოფისი მდებარეობს ბეთესდაში, მერილენდის შტატში, დასაქმებული ჰყავს 100000 ადამიანზე მეტი აშშ-ში. საინტერესოა, რომ ამ დასაქმებულებიდან 43 პროცენტი არის 45 წლის და მეტი ასაკის, 18 პროცენტი კი - 55 წლის და მეტის.³⁴ კომპანიის მენეჯერები ცდილობენ, „იპოვონ გზები იმისათვის, რომ ასაკოვანმა თანამშრომლებმა უკეთ შეძლონ ისეთი ამოცანების შესრულება, როგორცაა სიმძიმის აწევა, მიწოლა და ა.შ. „მაგალითად, ასაკოვანი თანამშრომელი შეიძლება მიამაგრონ ახალგაზრდას და ისეთი დავალებები, როგორცაა სიმძიმის აწევა ან სანოლის ქვეშ იატაკის განმენდა, შეასრულონ ერთად.

როგორც ბოლო სექციაში ვნახეთ, დაბერებადი მოსახლეობა არის უმთავრესი ცვლილება, რაც ხდება სამუშაო ძალაში. თითქმის 85 მილიონი „ბები ბუმერი“ (შობადობის მკვეთრი ზრდის პერიოდში დაბადებულები) კვლავ აქტიურად არის ინტეგრირებული სამუშაო ძალაში და მენეჯერებმა თვალყური უნდა ადევნონ, რომ ამ ადამიანების მიმართ არ განხორციელდეს დისკრიმინაცია ასაკის გამო. როგორც 1964 წლის სამოქალაქო უფლებათა აქტის VII კარი, ასევე, 1967 წლის დასაქმებულთა ასაკობრივი დისკრიმინაციის აქტივ კრძალავს ასაკობრივ დისკრიმინაციას - ზღუდავს გარკვეულ ასაკს მიღწეულთა სამსახურიდან იძულებით წასვლას. ამ კანონების დაცვის გარდა, ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ პროგრამები და პოლიტიკა, რაც უზრუნველყოფს სამართლიან და თანასწორ მოპყრობას მათი ასაკოვანი თანამშრომლების მიმართ.

ასაკოვან მომუშავეებთან დაკავშირებული კიდევ ერთი პრობლემაა ის, თუ როგორ აღიქვამენ მათ ადამიანები. ისინი სულ უფრო და უფრო ხშირად ხდებიან ავად, მათ არ შეუძლიათ ისე კარგად და სწრაფად მუშაობა, როგორც ახალგაზრდებს - ასეთი შეხედულებები არასწორია. დამსაქმებლებს აქვთ ორმაგი განცდა ასაკოვანი თანამშრომლების მიმართ.³⁵ ერთი მხრივ, მათ სწამთ, რომ ასაკოვან თანამშრომლებს შეუძლიათ ბევრი კარგი თვისების მოტანა სამუშაოზე - გამოცდილება, მსჯელობა, მტკიცე სამუშაო ეთიკა და საქმის ხარისხიანად კეთების ერთგულება. მიუხედავად ამისა, ისინი ასაკოვან მომუშავეებს განიხილავენ, როგორც მოუქნელებს ან შეუთავსებლებს ახალ ტექნოლოგიებთან და, ამდენად - როგორც მოწინააღმდეგეებს. მენეჯერებმა უნდა დასძლიონ ეს მცდარი შეხედულება ასაკოვან მომუშავეებზე და უარყონ ფართოდ გავრცელებული მოსაზრება იმის შესახებ, რომ სამუშაოს შედეგიანობა და ხარისხი კლებულობს ასაკის მატებასთან ერთად.

კიდევ ერთი მიზეზი, რის გამოც მხარდასაჭერია სამუშაო ადგილას ასაკობრივი მრავალფეროვნების ეფექტურად მართვა, ისაა, რომ, როდესაც „ბე-

იბი ბუმერები“ გავლენ პენსიაზე, ბევრი ექსპერტის აზრით, ზოგიერთი ინდუსტრია აღმოჩნდება კვალიფიციური თანამშრომლების სერიოზული ნაკლებობის წინაშე. „დღესდღეობით ბევრ მზარდ ინდუსტრიას ესაჭიროება ტექნიკური უნარების მაღალი დონე რაოდენობრივ მსჯელობაში, პრობლემის გადაწყვეტასა და კომუნიკაციის უნარებში... და აშშ-ს, უბრალოდ, არ ჰყავს საკმარისი რაოდენობის სტუდენტები, რომლებიც იღებენ სიღრმისეულ განათლებას მათემატიკასა და მეცნიერებაში“. ³⁶ ორგანიზაციები, რომლებიც არ გეგმავენ მომავალს ამ მიმართულებით, შეიძლება აღმოჩნდნენ კომპეტენტური სამუშაო ძალის ნაკლებობის წინაშე, იქნება ეს მრავალფეროვანი თუ არა. მიუხედავად ამისა, მაინც არსებობს ერთი „უარყოფითი მხარე“ - დროში განელილმა ეკონომიკურმა რეცესიამ შეცვალა ასაკოვანი მომუშავეების პენსიაზე გასვლის გეგმები. ³⁷ Employee Benefit Research Institute-ის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, ყოველი მეხუთე მომუშავე ამბობს, რომ არ აპირებს სამსახურიდან დროულად წასვლას. რეალურად, ეს მომუშავეები ამბობენ, რომ ისინი გეგმავენ, იმუშაონ 70 წლამდე ან უფრო დიდხანს. ³⁸



დაბოლოს, დაბერების პროცესში მყოფი მოსახლეობა ორგანიზაციებისთვის მხოლოდ ასაკთან დაკავშირებულ პრობლემებს არ ქმნის. თაობა X-ის დაახლოებით 50 მილიონი ადამიანი ერთმანეთს უთავსებს სამსახურსა და ოჯახურ მოვალეობებს. ახლა კი თაობა Y-ის წარმომადგენელი დაახლოებით 76 მილიონი ადამიანი ან უკვე შევიდა სამუშაო ძალის რიგებში, ან მალე შეუერთდება მას. ³⁹ 2014 წლისთვის თაობა Y-ის წარმომადგენლები შეადგენენ სამუშაო ძალის 50 პროცენტს, ხოლო 2025 წლისათვის - 75 პროცენტს. ⁴⁰ გამომდინარე იქიდან, რომ თაობა Y-ის წარმომადგენლები გაიზარდნენ მრავალფეროვნებით აღსავსე სამყაროში, მათ შეუძლიათ საკუთარი იდეებისა და მიდგომების მოტანა სამსახურში. მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ ამ მომუშავეებს, ასაკის მიუხედავად, მოექცნენ სამართლიანად, როგორც ფასეულ აქტივს. ორგანიზაციაში მომუშავეთა განსხვავებული ასაკობრივი ჯგუფების მართვა საშუალებას მისცემს მათ, უკეთ ითანამშრომლონ, ისწავლონ ერთმანეთისგან და მიიღონ უპირატესობა იმ განსხვავებული ხედვებისა და გამოცდილებისგან, რომლის შემოთავაზებაც შეუძლიათ. ეს კი იქნება ყველასთვის მომგებიანი სიტუაცია.

სქესი

დღესდღეობით სამუშაო ძალაში თითქმის თანაბარია ქალების (49.8%) და მამაკაცების (50.2%) რიცხვი. ⁴¹ მიუხედავად ამისა, სქესთან დაკავშირებული პრობლემები მაინც გავრცელებულია ორგანიზაციებში. ავილოთ განსხვავება ანაზღაურებაში. ქალებისა და მამაკაცების საშუალო ყოველკვირეულ ანაზღაურებათა თანაფარდობის შესახებ უახლესი ინფორმაციის თანახმად, ეს მაჩვენებელი უტოლდება 80.2-ს; საშუალო წლიურ ანაზღაურებათა თანაფარდობაა 77.1. ⁴² კიდევ ერთი პრობლემა დაკავშირებულია კარიერის დანეგბასა და წინსვლასთან. Pew Research Center-ის უახლესი კვლევის თანახმად, ახალგაზრდა გოგონები უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ მაღალანაზღაურებად კარიერას ან პროფესიას, ვიდრე ახალგაზრდა მამაკაცები. ⁴³ და მაინც, მიუხედავად იმისა, რომ დღესდღეობით, სტუდენტების 57 პროცენტი მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელია და მოპოვებული ბაკალავრის ხარისხის დაახლოებით 60 პროცენტი ქალებზე მოდის, მაინც ადგილი აქვს უთანასწორობას. ⁴⁴ Catalyst-ის კვლევა ცხადყოფს, რომ მამაკაცები იწყებენ კარიერას უფრო მაღალი საფეხურიდან, ვიდრე ქალები, და ქალები ვერ „ენევიან“ მათ. მამაკაცები უფრო მაღლა ადიან კარიერულ კიბეზე და უფრო სწრაფადაც. ⁴⁵ დაბოლოს, არასწორი შეხედულებები, სტერეოტიპები და ცრურწმენები კვლავ არსებობს იმასთან დაკავშირებით

IBM India-ს ეს თანამშრომლები უსმენენ მომხსენებელს Winspiraction-ის ლიდერობის კონფერენციაზე ბანგალორში, ინდოეთი, რომლის ორგანიზატორიცაა IBM, რათა ანაზღაურების მისი ქალი-მომუშავეები სამუშაო ადგილზე და გაზარდოს მათი ლიდერობისა და ურთიერთობების უნარები. ქალი-თანამშრომლების პროგრესი IBM India-ს მთავარი ინიციატივაა მრავალფეროვნებასთან მიმართებით, რა დროსაც ის ამზადებს, ინარჩუნებს და აწინაურებს საუკეთესო ქალი-თანამშრომლებს და უზრუნველყოფს, რომ ისინი იყვნენ IBM-ის ბიზნესის წარმატების მთავარი გამსაზღვრელი. IBM India ახორციელებს მენტორინგის და სანვრთელ პროგრამებს ქალებისთვის, რათა მათ შეძლონ კარიერის განვითარება, ეს კი ქმნის ისეთ სამუშაო გარემოს, რომლის საშუალებითაც მათ შეუძლიათ, ერთმანეთს შეუთავსონ სამუშაო, ოჯახი, განათლება და სხვა პირადი მოთხოვნილებები.

წყარო: AP Photo/Aijaz Rahi

- შეუძლიათ თუ არა ქალებს სამუშაოს ისევე კარგად შესრულება, როგორც მამაკაცებს. თქვენ ხედავთ, თუ რატომ არის საჭირო ყურადღების გამახვილება გენდერულ მრავალფეროვნებაზე. რა იცით მამაკაცებსა და ქალებს შორის განსხვავებების შესახებ სამუშაოზე?

პირველ რიგში, ძალიან ცოტა განსხვავება არსებობს (თუ საერთოდ არსებობს), მამაკაცებსა და ქალებს შორის, რომელიც ზემოქმედებს შესრულებული სამუშაოს შედეგიანობაზე.⁴⁶ არ არსებობს განსხვავება მამაკაცებსა და ქალებს შორის პრობლემების მოგვარების, ანალიტიკური აზრების, კონკურენტულობის, მოტივაციის, კომუნიკაბელურობის ან სწავლის შესაძლებლობის ასპექტებით. ფსიქოლოგიურმა კვლევამ აღმოაჩინა მცირე განსხვავებები: ქალები არიან უფრო მეტად დამყოლნი და უფრო მეტად ემორჩილებიან ხელმძღვანელებს, მაშინ, როცა მამაკაცები უფრო აგრესიულები არიან და უფრო მეტად აქვთ წარმატების მოლოდინი.

კიდევ ერთი სფერო, სადაც ვხედავთ გენდერულ განსხვავებებს, სასურველი სამუშაო გრაფიკია, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მომუშავეს ჰყავს სკოლამდელი ასაკის ბავშვები. იმისათვის, რომ შეუთავსონ საოჯახო საქმეებს, მომუშავე დედები უპირატესობას ანიჭებენ ნახევარ განაკვეთზე მუშაობას, მოქნილ სამუშაო გრაფიკს და დისტანციურ სამუშაოს. მათ ურჩევნიათ ისეთი სამსახურები, სადაც ეხმარებიან სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების შეთავსებაში.

გენდერულ განსხვავებებთან დაკავშირებით დგას კიდევ ერთი საკითხი - არიან თუ არა მამაკაცები და ქალები თანაბრად კომპეტენტურები, როგორც მენეჯერები. კვლევები ადასტურებს, რომ ცნება კარგი მენეჯერი უმეტესად გულისხმობს მამაკაცს.⁴⁷ მაგრამ რეალობა ისაა, რომ ქალები იყენებენ ლიდერობის უფრო ფართო, უფრო ეფექტურ სტილებს ადამიანების მოტივაციისა და ჩართულობისათვის. ისინი, როგორც წესი, გვთავაზობენ ტრადიციული მამაკაცური (დირექტიულობა, ავტორიტარულობა, სამაგალითო ლიდერი) და უფრო ქალური (აღმზრდელიობითი, ინკლუზიური, თანამშრომლობითი) სტილების ნაზავს. მამაკაცები უმეტესად ეყრდნობიან მხოლოდ მამაკაცურ სტილს.⁴⁸ სხვა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ქალი-მენეჯერები გაცილებით უკეთ ახერხებენ სხვების მომზადებას და განვითარებას და უფრო ლოიალური, თანამშრომლობითი, ინკლუზიური და, საბოლოოდ, უფრო ეფექტური გუნდების შექმნას. ამავე კვლევის თანახმად, ქალები უფრო ახერხებენ გულწრფელ თანამშრომლობას, ვიდრე მამაკაცები, რომლებიც მოლაპარაკებებს და სხვა ბიზნესგარიგებებს განიხილავენ, როგორც ნულოვანი ჯამის თამაშს.⁴⁹

რა შეგვიძლია ვისწავლოთ ამ მსჯელობიდან? არა ის, რომ ქალები ან მამაკაცები არიან უკეთესი მომუშავეები, არამედ ის, რომ უნდა გავაცნობიეროთ - ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია იმ ძლიერი მხარეების გაანალიზება, რაც ქალებს და მამაკაცებს შეუძლიათ მოიტანონ ორგანიზაციაში და ის ბარიერები, რომლებიც ხელს უშლის მათ საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენაში. მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ბევრი კომპანია „კუთხის ოფისში სამუშაოდ ირჩევს ქალებს“. მაღალკვალიფიციური ქალი-მომუშავეების რიცხვი იზრდება, რადგან ისინი, ვინც ფლობს უმაღლეს განათლებას და მუშაობს კორპორაციულ სამყაროში, მიიწვევს მაღალი საფეხურებისკენ. რეალურად, McKinsey & Co-ს მიერ ახლახან ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ 58 დიდი კომპანიის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტების 24 პროცენტი ქალია.⁵⁰

რასა და ეთნიკურობა

დავუბრუნდეთ თავის დასაწყისში მოყვანილ ისტორიას, განსაკუთრებით იმ ადგილს, რომელიც აღწერს მუშაობის „ძველ“ მეთოდებს Coca-Cola-ში. ბევრ სხვა კომპანიაშიც დაფიქსირდა მსგავსი რასობრივი პრობლემა. აშშ-სა და მსოფლიოში ხანგრძლივი და წინააღმდეგობრივი ისტორია არსებობს იმისა, თუ რა რეაქცია აქვთ და როგორ ეპყრობიან ადამიანები განსხვავებული რასის ადამიანებს.⁵¹ რასა და ეროვნება არის მრავალფეროვნების მნიშვნელოვანი ტიპები ორგანიზაციებში. ჩვენ **რასას** განვსაზღვრავთ, როგორც ბიოლოგიურ მემკვიდრეობას (ისეთი ფიზი-

კური მახასიათებლების ჩათვლით, როგორებიცაა კანის ფერი და მასთან დაკავშირებული მახასიათებლები), რომელსაც ადამიანები იყენებენ საკუთარი თავის იდენტიფიცირებისთვის. ბევრი ადამიანი საკუთარ თავს მიაკუთვნებს რასობრივ ჯგუფს. ასეთი რასობრივი კლასიფიკაცია ქვეყნის კულტურული, სოციალური და სამართლებრივი გარემოს განუყოფელი ნაწილია. 2010 წლის მოსახლეობის აღწერაში ფიქსირდება შემდეგი შერჩევა: თეთრკანიანი, შავკანიანი, ამერიკელი ინდიელები ან მკვიდრი ალიასკელები, აზიელები, მკვიდრი ჰავაიელები ან წყნარი ოკეანის სხვა კუნძულების მკვიდრი მოსახლეობა და რამდენიმე სხვა რასა. რაც შეეხება ამ უკანასკნელს, რომელიც პირველად გამოჩნდა, 2000 წლის აღწერის შემდეგ რესპონდენტებს აძლევდა საშუალებას, მოეხდინათ საკუთარი თავის, როგორც მრავალრასობრივის, იდენტიფიცირება.⁵² აღწერის ბიუროს რასობრივი სტატისტიკის განყოფილების უფროსი ამბობს, რომ „მრავალრასობრივი ამერიკელები შეადგენენ ყველაზე სწრაფად მზარდ დემოგრაფიულ ჯგუფს ქვეყანაში“.⁵³ **ეროვნება** დაკავშირებულია რასასთან, მაგრამ ის ასევე გულისხმობს სოციალურ მახასიათებლებს (კულტურული ფონი ან ერთგულება), რომელიც საერთოა მოსახლეობისთვის.

როგორც ჩანართში 4-3 ვნახეთ, აშშ-ის მოსახლეობის რასობრივი და ეთნიკური მრავალფეროვნება იზრდება ექსპონენტურად. ასეთივე მდგომარეობაა სამუშაო ძალის შემადგენლობაში. სამუშაო ძალის რასობრივ და ეთნიკურ საკითხებთან დაკავშირებული კვლევების უმეტესობა აკვირდება სამსახურში აყვანის გადანაცვებებს, შედეგიანობის შეფასებას, ანაზღაურებას და დისკრიმინაციას.⁵⁴ მიუხედავად ამისა, ბევრი ასეთი კვლევა აქცენტირებულია თეთრკანიან და აფროამერიკელებს შორის შეხედულებების განსხვავებებსა და მათ შედეგებზე. მცირედ არის შესწავლილი აზიელებთან, ესპანურენოვან და მკვიდრ ამერიკელ მოსახლეობასთან დაკავშირებული საკითხები. განვიხილოთ რამდენიმე ძირითადი შედეგი.

ერთი შედეგი ისაა, რომ ადამიანები სამსახურში ცდილობენ, უპირატესობა მიანიჭონ იმ კოლეგებს, რომლებიც წარმოადგენენ მათ რასას. ეს უპირატესობები ვლინდება შედეგიანობის შეფასების, დაწინაურების და ხელფასის მომატების გადანაცვებებში. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ეფექტები მცირეა, ისინი შენარჩუნებულია. შემდეგ, კვლევა გვიჩვენებს რასობრივ განსხვავებებს პოზიტიური დისკრიმინაციის შესახებ შეხედულებებში. აფროამერიკელები უფრო ხშირად უჭერენ მხარს ასეთ პროგრამებს, ვიდრე თეთრკანიანები. კიდევ ერთი კვლევა გვიჩვენებს, რომ თეთრკანიანები უფრო ძლიერები არიან სამუშაოსთან დაკავშირებული გადანაცვებების მიღებაში, ვიდრე აფროამერიკელები. მაგალითად, სამსახურში გასაუბრებებზე და სამუშაოს შედეგიანობის შეფასებისას აფროამერიკელები იღებენ უფრო დაბალ ქულებს, მათ რაოდენობას ამცირებენ და აწინაურებენ უფრო იშვიათად. მიუხედავად ამისა, არ შეიმჩნევა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავებები ამ ორ რასას შორის გაცდენების, სამუშაოზე ან უბედური შემთხვევების, სოციალური უნარების გამოყენების მაჩვენებელში. როგორც ხედავთ, რასის და ეროვნების საკითხები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ეფექტურად მართვისთვის მენეჯერების ყურადღების ცენტრშია.

შეზღუდული შესაძლებლობები/შესაძლებლობები

აშშ-ის სტატისტიკური აღწერის ბიუროს მონაცემებით, ადამიანები შეზღუდული შესაძლებლობებით წარმოადგენენ აშშ-ის ყველაზე დიდ უმცირესობას. სხვადასხვა შეფასებებით, აშშ-ში 19.8 მილიონი სამუშაო ასაკის ადამიანი გააჩნია შეზღუდული შესაძლებლობები. ეს რიცხვი იზრდება ერაყიდან და ავღანეთიდან სამხედროების დაბრუნების კვალდაკვალ.⁵⁵

შეზღუდული შესაძლებლობების ადამიანებისთვის 1990 წელი იყო წყალგამყოფი. ეს იყო წელი, როდესაც შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ამერიკელების აქტმა (ADA) მიიღო კანონის სახე. ADA კრძალავს დისკრიმინაციას

რასა

ბიოლოგიური მემკვიდრეობა, რომელსაც ადამიანები იყენებენ საკუთარი თავის იდენტიფიცირებისთვის.

ეროვნება

სოციალური მახასიათებლები (კულტურული ფონი ან ერთგულება), რომელიც საერთოა მოსახლეობისთვის.

რეალური შემთხვევა

ბანკინგის ბიზნესი

სტენარტი:

ქეით ჰარისი (Katie Harris) - მსხვილი სადაზღვევო კომპანიის ფილიალის მენეჯერი. ის მართავს 15 ადამიანისგან შემდგარ მრავალფეროვან ჯგუფს. მისი ჯგუფის ერთმა წევრმა უთხრა მას, რომ „რამდენიმე მათგანი იყო ნაწყენი იმის გამო, რომ გუნდის სხვა წევრები საუბრობდნენ თავიანთ მშობლიურ ენაზე მთელი დღის განმავლობაში“. რატომ დაიჩვილეს მათ? იგრძნეს, რომ სხვა ენაზე საუბარი სამსახურში იყო „უხეშობის“ გამოვლინება თანამშრომლების მხრიდან და გუნდის სხვა წევრებმა თავი იგრძნეს გარიყულად და არაკომფორტულად.

რა უნდა გააკეთოს ქეითმა ამ პრობლემის მოსაგვარებლად?

ქეითმა მადლობა უნდა გადაუხადოს მისი გუნდის წევრს იმისათვის, რომ მათი ეს „წუხილი“ მიიტანა მასთან. მას შემდეგ, რაც ის დარწმუნდება, რომ ეს ფაქტი ნამდვილად პრობლემას წარმოადგენს გუნდისთვის, მან ყველას უნდა გააცნოს პრობლემის არსი სამუშაო შეხვედრაზე. მიუხედავად იმისა, რომ მშობლიურ ენაზე საუბარი არ არის შეცდომა, ეს შეიძლება აღქმულ იქნეს უპატივცემულობად. მან უნდა განსაზღვროს ძირითადი პრინციპები, რათა წაახალისოს თავაზიანობა და ურთიერთპატივისცემა.



წყარო: Kelly Osorio

კელი ოსორიო (Kelly Osorio) ადამიანური რესურსების მენეჯერი

ინდივიდის მიმართ, რომელიც „ითვლება“ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონედ და დამქირავებლებისგან მოითხოვს, შექმნან ისეთი პირობები მათ სამუშაო ადგილებზე, რომ ისინი ხელმისაწვდომი იყოს ფიზიკური ან გონებრივი შეზღუდვების მქონე ადამიანებისთვის, რათა მათ შეძლონ თავიანთი საქმის ეფექტურად კეთება. კანონის ძალაში შესვლის შემდეგ სამუშაო ძალაში შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანების რიცხვი გაიზარდა და ეს ადამიანები გახდნენ აშშ-ის სამუშაო ძალის განუყოფელი ნაწილი.

მენეჯერების და ორგანიზაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი საკითხი ისაა, რომ შეზღუდული შესაძლებლობების ცნება საკმაოდ ფართოა. აშშ-ის დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობების კომისია ადამიანს ცნობს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონედ, თუ მას აქვს ფიზიკური ან მენტალური ნაკლი, რაც მნიშვნელოვნად ზღუდავს ერთ ან მეტ ცხოვრებისეულ აქტივობას. მაგალითად, სმენის დაქვეითება, ზურგის ქრონიკული ტკივილი, შიდა, კიდურების უქონლობა, ეპილეფსია, შიზოფრენია, დიაბეტი და ალკოჰოლიზმი შედის შეზღუდულ შესაძლებლობათა სიაში. მიუხედავად ამისა, რადგანაც ამ მდგომარეობებს თითქმის არ აქვთ საერთო მახასიათებლები, რთულია იმის კვლევა, თუ რა გავლენას ახდენს თითოეული მათგანი მუშაობის პროცესზე. ცხადია, რომ ზოგიერთი სამუშაოს შესრულება შეუძლებელია შეზღუდული უნარის მქონეთათვის. მაგალითად, კანონით აკრძალულია, რომ შეზღუდული მხედველობის მქონე ადამიანი გახდეს თვითმფრინავის პილოტი; ადამიანი მძიმე ცერებრალური დამბლით, ვერ იქნება ქირურგი და ადამიანი მოძრაობის მნიშვნელოვანი შეზღუდვებით, ვერ იქნება მესხანძრე. თუმცა, კომპიუტერულმა ტექნოლოგიებმა და სხვა ადაპტურმა მოწყობილობებმა მოშალა მუშაობის ბევრი ბარიერი შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე მომუშავეებისთვის.

Society for Human Resource Management-ის უახლესი კვლევის თანახმად, გამოკითხული ადამიანური რესურსების სპეციალისტების 61 პროცენტი ამბობს, რომ მათ ორგანიზაციებს შეზღუდული შესაძლებლობების საკითხი შეაქვთ მრავალფეროვნების და ინკლუზიურობის გეგმებში. მიუხედავად ამისა, მხოლოდ 47 პროცენტი ამბობს, რომ მათი ორგანიზაციები აქტიურად ქირაობენ ადამიანებს შეზღუდული შესაძლებლობებით, 40 პროცენტი კი ამბობს, რომ მათი მაღალი რგოლის მენეჯერები ავლენენ ძლიერ ერთგულებას ასეთი პოლიტიკის მიმართ.⁵⁶

ADA-ს არსებობიდან 20 წელზე მეტის გასვლის შემდეგაც კი ორგანიზაციებს და მენეჯერებს კვლავ აქვთ შიშები შეზღუდული შესაძლებლობების ადამიანების დაქირავებასთან დაკავშირებით. აშშ-ის შრომის დეპარტამენტმა გამოიკვლია ეს უსაფუძვლო შიშები.⁵⁷ ჩანართი 4-6 აღწერს ზოგიერთს ამ შიშებიდან და რეალობას. განვიხილოთ ერთ-ერთი კომპანიის გამოცდილება. Walgreen-მა დაიქირავა გონებრივი და ფიზიკური შეზღუდვის მქონე ადამიანები თავის სადისტრიბუციო ცენტრში - ანდერსონი, სამხრეთ კაროლინას შტატი - სამუშაოდ.⁵⁸ ეს ადამიანები მუშაობენ ერთ-ერთ განყოფილებაში სამიდან: ყუთების რეგისტრაცია (სადაც საქონელი თავდაპირველად შემოდის), საქონლის ამოღება ყუთებიდან ან შეგროვება (სადაც ხდება პროდუქტის დახარისხება თითოეული მაღაზიის მოთხოვნის შესაბამისად). ისეთი ინოვაციური მიდგომების გამოყენებით, როგორცაა ტრენინგები, რომლებიც ეხმარებიან შეზღუდული შესაძლებლობის ადამიანებს, ავტომატიზებული პროცესები და სრულყოფილი ტრენინგები, Walgreens-ს ჰყავს უნარიანი და სანდო მომუშავეები. დისტრიბუციის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი ამბობს: „ერთი რამ, რაც აღმოვაჩინეთ, არის ის, რომ მათ (შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე მომუშავეები) შეუძლიათ საქმის კეთება. ჩვენ გვაოცებს ის გარემო, რომელიც ჩამოყალიბდა. ეს არის შენობა, სადაც ყველა ეხმარება ერთმანეთს“.

- შიში: შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანის დაქირავება დაკავშირებულია შრომითი დანახარჯების ზრდასთან და მოგების ნორმების შემცირებასთან.
 - რეალობა: სამუშაოს გაცდენის სიხშირეები, ფაქტობრივად, ტოლია შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე და არმქონე ადამიანებისთვის; მომუშავეების შეზღუდული შესაძლებლობები არ უნდა ჩაითვალოს ფაქტორად მომუშავეების სადაზღვევო კომპენსაციების გაანგარიშებაში.
- შიში: შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე მომუშავეებს არ გააჩნიათ საჭირო უნარები და გამოცდილება იმისათვის, რომ ისევე კარგად შეასრულონ სამუშაო, როგორც სხვები ასრულებენ.
 - რეალობა: ყველასათვის ხელმისაწვდომმა ტექნოლოგიამ, როგორცაა ინტერნეტი და ხმის ამომცნობი პროგრამული უზრუნველყოფა, მოშალა ბევრი ბარიერი შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანებისთვის; ბევრ მათგანს აქვს პრობლემის მოგვარების შესანიშნავი უნარები, არიან ძალიან კრეატიულები და შეუძლიათ დავალებების შესრულების განსხვავებული გზების შემოთავაზება.
- შიში: გაურკვეველობა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა გატარდეს დისკრიპლინარული ზომები შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე მომუშავეებისთვის.
 - რეალობა: შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანებს გააჩნიათ იგივე მოვალეობები და უფლებები სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით, რაც სხვა მომუშავეებს.
- შიში: შეზღუდული შესაძლებლობების ადამიანებისთვის საჭირო პირობების შექმნის ხარჯები.
 - რეალობა: შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე მომუშავეების დიდ ნაწილს არ ესაჭიროება სპეციალური პირობები, ხოლო მათთვის, ვისთვისაც ეს საჭიროა, სამუშაო ადგილზე ცვლილებების ნახევარზე მეტი კომპანიებს უჯდებათ 500 დოლარი ან ნაკლები.

წყაროები: „Disabled Workers: Employer Fears Are Groundless,“ by R. Braum, from Bloomberg Business-Week, October 2, 2009; and „Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities“ from U.S. Department of Labor/Office of Disability Employment Policy, November 2008.

იმ სამუშაო ძალის ეფექტურად სამართავად, სადაც შედიან შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანები, მენეჯერებმა უნდა შექმნან და გააძლიერონ გარემო, სადაც მომუშავეები თავს იგრძნობენ კომფორტულად მათი სა-

ჩანართი 4-6

მომუშავეთა შიშები შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე მომუშავეებთან დაკავშირებით

ჭიროებების გამოხატვის დროს. ამ საჭიროებებმა, კანონის თანახმად, ხელი უნდა შეუწყოს ინდივიდებს სამუშაოს შესრულებაში და სხვა თანამშრომლების მიერ არ უნდა აღიქმებოდეს თანასწორობის პრინციპების დარღვევად. ამ ბალანსის მიღწევა კი მენეჯერის საქმეა.

რელიგია

კოლეჯის მეორეკურსელი ჰანი ხანი (Hani Khan) სამი თვე მუშაობდა საფონდო კლერკად სან-ფრანცისკოში, კომპანია Hollister-ის ტანსაცმლის მაღაზიაში.⁵⁹ ერთ დღესაც ხელმძღვანელებმა მოუწოდეს მას, მოეხსნა თავსაბურავი/ჩადრი (ხიჯაბი), რომელსაც ატარებდა ისლამური ტრადიციების შესაბამისად, რადგან ეს ეწინააღმდეგებოდა კომპანიის პოლიტიკას იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გამოიყურებოდნენ მომუშავეები სამსახურში (რაც გულისხმობს მითითებებს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ჩაიცვან მომუშავეებმა, როგორი უნდა იყოს მათი ვარცხნილობა და მაკიაჟი და რა ნივთები უნდა ატარონ სამსახურში). რელიგიური მრწამსიდან გამომდინარე, მან უარი თქვა ხელმძღვანელების მოთხოვნის შესრულებაზე და ერთი კვირის შემდეგ მას დაატოვებინეს სამსახური. სხვა მუსულმანი ქალების მსგავსად, მანაც ფედერალური საჩივარი შეიტანა სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის შესახებ. კომპანია Abercrombie & Fitch-ის (Hollister-ის დედა კომპანია) წარმომადგენელმა განაცხადა, რომ „თუ Abercrombie-ის რომელიმე თანამშრომლის რელიგიური მრწამსი კონფლიქტში მოვა კომპანიის პოლიტიკასთან... კომპანია, თანამშრომელთან ერთად, საერთო ძალისხმევით ეცდება, კომპრომისის პოვნას“. მიუხედავად იმისა, რომ ეს სწორი მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯია, ახლახან კანზას სიტიში, მისურის შტატში, დისკრიმინაციის სარჩელით მან AT&T-ს მოუგო 5 მილიონი დოლარი. სარჩელში ის ამბობდა, რომ კომპანიაში მუდმივად შეურაცხყოფდნენ მის რელიგიურ მრწამსს.⁶⁰

სამოქალაქო უფლებათა აქტის VII კარი კრძალავს დისკრიმინაციას რელიგიურ ნიადაგზე (ისევე, როგორც დისკრიმინაციას რასობრივ/ეთნიკურ, წარმომავლობის და სქესობრივ ნიადაგზე). დღესდღეობით, რელიგიურ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული ყველაზე ფართო საკითხი უკავშირდება ისლამს, განსაკუთრებით, 9/11-ის შემდეგ.⁶¹ ისლამი მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული რელიგიაა. დაახლოებით 2 მილიონი მუსულმანი ცხოვრობს აშშ-ში და მათ, უმეტესად, იგივე შეხედულებები აქვთ, რაც სხვა მოქალაქეებს, თუმცა, არსებობს რეალური და აშკარა განსხვავებებიც. მაგალითად, ათი ზრდასრული ამერიკელიდან ოთხი აღიარებს, რომ მაღავს უარყოფით გრძნობებსა და ცრურწმენებს აშშ-ში მცხოვრები მუსულმანების მიმართ და 52 პროცენტს სჯერა, რომ აშშ-ში მცხოვრები მუსულმანები პატივს არ სცემენ ქალებს.

რელიგიურმა რწმენამ ასევე შესაძლოა შეზღუდოს ან ნაახალისოს ქცევები სამუშაოზე. ბევრ კონსერვატორ ებრაელს სწამს, რომ არ უნდა იმუშაოს შაბათობით. ზოგიერთ ქრისტიანს კი არ სურს კვირას მუშაობა. რელიგიური ადამიანები შესაძლოა თვლიდნენ, რომ მათ აქვთ ვალდებულება, გამოხატონ თავიანთი რელიგიური გრძნობები სამსახურში, რითაც უხერხულ მდგომარეობაში აყენებენ მათ, ვინც არ იზიარებს ამ ადამიანების რწმენას. მათი მრწამსიდან გამომდინარე, ზოგიერთი ფარმაცევტი უარს ამბობს გარკვეული სახის კონტრაცეპტივის გაცემაზე.

როგორც ხედავთ, რელიგიას და რელიგიურ რწმენებს შეუძლია წარმოშვას არასწორი წარმოდგენები და ნეგატიური გრძნობები. ალბათ არ გაგიკვირდებათ, თუ გაიგებთ, რომ აშშ-ში იზრდება საჩივრების რაოდენობა რელიგიური დისკრიმინაციის საფუძველზე.⁶² EEOC-ს უახლესი სტატისტიკის თანახმად, 2011 წელს აშშ-ში რელიგიასთან დაკავშირებული 4151 სარჩელი შევიდა სასამართლოებში.⁶³ რელიგიური მრავალფეროვნების მართვისთვის მენეჯერები უნდა აცნობიერებდნენ და ფლობდნენ ცოდნას სხვადასხვა რელიგიური რწმენების შესახებ და განსაკუთრებით გაამახვილონ ყურადღება მაშინ, როდესაც დგება რომელიმე რელიგიური დღესასწაული. საჭიროა მიაღწიოთ შეთანხმებას ყველა იმ ადამიანთან, რომელსაც აქვს სპეციალური საჭიროებები ან მოთხოვნები, მაგრამ გააკეთეთ ეს ისე, რომ სხვა თანამშრომლებმა არ აღიქვან ეს, როგორც „განსაკუთრებული მოპყრობა“.

გლბტ: სექსუალური ორიენტაცია და გენდერული იდენტობა

აკრონიმი გლბტ - რომლითაც მოიხსენიებენ გეი, ლესბოსელ, ბისექსუალ და ტრანსგენდერ ადამიანებს - სულ უფრო ხშირად გამოიყენება და უკავშირდება სექსუალური ორიენტაციისა და გენდერული იდენტობის მრავალფეროვნებას.⁶⁴ გლბტ მომუშავეების რაოდენობა აშშ-ის კერძო სექტორში დაახლოებით 7 მილიონია.⁶⁵ სექსუალური ორიენტაციას უწოდებენ „ბოლო მისაღებ ცრურწმენას.“⁶⁶ ჩვენ გვსურს ხაზგასმით აღვნიშნოთ, რომ არ ვიზიარებთ ამ ხედვას, მაგრამ ეს განმარტება უკავშირდება იმას, რომ ბევრ ადამიანს ესმის, რომ მიუღებელია რასობრივი და ეთნიკური სტერეოტიპები, მაგრამ ხშირად მოისმენთ შეურაცხმყოფელ გამოხატვებებს გეებისა და ლესბოსელების მიმართ. აშშ-ის ფედერალური კანონი არ კრძალავს მომუშავეების დისკრიმინაციას სექსუალური ორიენტაციის საფუძველზე, თუმცა ბევრი შტატი და მუნიციპალიტეტი კრძალავს მას. რეალურად, 29 შტატში მომუშავეები შეიძლება გაათავისუფლონ იმის გამო, რომ ისინი არიან გეები.⁶⁷ ევროპაში, დასაქმების თანასწორობის მითითების (Employment Equality Directive) თანახმად, ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებს მოეთხოვებათ ისეთი კანონმდებლობის ქონა, რომელიც კრძალავს დისკრიმინაციას სექსუალური ორიენტაციის საფუძველზე.⁶⁸ მიუხედავად იმისა, რომ სახეზეა პროგრესი გეებისა და ლესბოსელებისთვის უკეთესი სამუშაო პირობების შექმნის მხრივ, ბევრად უფრო მეტის გაკეთებაა საჭირო. ერთ-ერთი კვლევის მიხედვით, გეი და ლესბოსელი მომუშავეების 40-მა პროცენტმა აღნიშნა, რომ გამოუცდიათ უსამართლო მოპყრობა, უარი ეთქვათ დანიშნულებაზე ან ზენოლა მოუხდენიათ მათზე სექსუალური ორიენტაციის გამო, რათა მათ დაეტოვებინათ სამსახური.⁶⁹ სხვა კვლევის თანახმად, გლბტ ადამიანები, რომლებიც მალავენ საკუთარ ორიენტაციას და გარიყულად გრძნობენ თავს სამსახურში, 73 პროცენტზე მეტი ალბათობით, დატოვებენ სამსახურს სამი წლის განმავლობაში, ვიდრე ის გლბტ ადამიანები, რომლებიც არ მალავენ საკუთარ ორიენტაციას.⁷⁰

დამქირაველებს აშშ-ში გააჩნიათ განსხვავებული მიდგომები სექსუალური ორიენტაციის მიმართებით.⁷¹ ბევრი იყენებს მიდგომას - „არ ჰკითხო, არ გეტყვი“. ასეთ მიდგომას იყენებენ სამხედრო სამსახურში. ზოგიერთი საერთოდ უარს ამბობს გლბტ ადამიანების სამსახურში მიღებაზე. ამის მიუხედავად, Human Rights Campaign Foundation-ის თანახმად, აშშ-ის უმსხვილესი კორპორაციების 85 პროცენტი სამუშაო ადგილებზე კრძალავს დისკრიმინაციას სექსუალური ორიენტაციის საფუძველზე და 35 პროცენტი - გენდერული იდენტობის საფუძველზე.⁷²

სულ უფრო მეტი მსხვილი კომპანია ნერგავს პოლიტიკას და პრაქტიკას გლბტ ადამიანების უფლებების დასაცავად სამსახურში. მაგალითად, Ernst & Young, S. C. Johnson & Sons, Inc. და Kodak, სხვა კომპანიების მსგავსად, უზრუნველყოფენ ტრენინგებს მენეჯერებისთვის სექსუალური ორიენტაციის საფუძველზე დისკრიმინაციის თავიდან აცილების მიზნით. IBM-ის მრავალფეროვნების მენეჯერი ამბობს: ჩვენ გვჯერა, რომ ძლიერი ტრანსგენდერული და გენდერული იდენტიფიცირების პოლიტიკა IBM-ის კორპორაციული კულტურის ბუნებრივი შემადგენელი ნაწილია.⁷⁴ ამჟამად, აშშ-ის უმსხვილესი კორპორაციების 59 პროცენტზე მეტი თავის მომუშავეებს სთავაზობს დაზღვევას მათი პარტნიორებისთვისაც.⁷⁵ უახლესმა კვლევამ გააანალიზა კომპანიის მიერ გლბტ პირების არადისკრიმინაციული პოლიტიკის როლი კომპანიის აქციების საბაზრო ღირებულებაზე. ამ კვლევის თანახმად, იმ კომპანიების აქციების ფასები, რომლებსაც აქვთ უფრო პროგრესული გლბტ პოლიტიკა, უფრო მაღალია, ვიდრე იმავე ინდუსტრიაში მოღვაწე მათი კონკურენტებისა, რომელთაც არ გააჩნიათ ასეთი მიდგომა.⁷⁶

როგორც ამ სექციაში განხილული მრავალფეროვნების სხვადასხვა ტიპების შემთხვევაში, მენეჯერებმა ასევე უნდა მონახონ საუკეთესო გზა გლბტ მომუშავეების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. ისინი უნდა რეაგირებდნენ მომუშავეების ნუსხილზე და ქმნიდნენ ყველასთვის უსაფრთხო და ნაყოფიერ სამუშაო გარემოს.

ციფრები ⁷³

45 პროცენტი გამოკითხული ქალებისა და 61 პროცენტი მამაკაცებისა ითხოვს დანიშნულებას სამსახურში.

73 პროცენტი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრებისა ამბობს, რომ მათ ბიზნესში გენდერული მრავალფეროვნებაა. 57 პროცენტი კი ამტკიცებს, რომ გენდერული მრავალფეროვნება ერთ-ერთია 10 ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული პრიორიტეტიდან.

2 ჯერ მეტი შავკანიანი, ლათინოამერიკელი და აზიელი მენეჯმენტში - ეს არის ის, რაც გააჩნიათ კომპანიებს, სადაც შექმნილია მრავალფეროვნების აღმასრულებელი საბჭოები.

79 პროცენტს გამოკითხულთა შორის სჯერა, რომ არსებობს აშკარა კონფლიქტი თაობათა შორის.

75 პროცენტს აღმასრულებელი ხელმძღვანელებისა სჯერა, რომ მნიშვნელოვანია უმცირესობათა ყოფნა უფროს აღმასრულებელთა შორის.

78 პროცენტი გამოკითხული მომუშავეთა ამბობს, რომ მათ კომპანიაში იმდენად არ ზრუნავენ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე, რამდენადაც ამას საჯაროდ აცხადებენ.

მრავალფეროვნების სხვა ტიპები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მრავალფეროვნება მოიცავს ნებისმიერ განსხვავებას, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს სამუშაო ადგილზე. მრავალფეროვნების სხვა ტიპები, რომლებთანაც მენეჯერებს უნევთ მუშაობა, მოიცავს სოციალურ-ეკონომიკურ ფონს (სოციალური კლასი და შემოსავლებთან დაკავშირებული ფაქტორები), გუნდის წევრებს სხვადასხვა ფუნქციური სფეროებიდან ან ორგანიზაციული ერთეულებიდან, ფიზიკურ მიმზიდველობას, სიმსუქნე/სიგამხდრეს, სამუშაო სტაჟს ან ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს. მრავალფეროვნების თითოეულმა ამ ტიპმა ასევე შეიძლება გავლენა იქონიოს იმაზე, თუ როგორ ეპყრობიან მომუშავეებს სამსახურში. კვლავაც, მენეჯერები დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ ყველა მომუშავეს - მსგავსებებისა და განსხვავებების მიუხედავად - ეპყრობიან სამართლიანად, აქვს შესაძლებლობა და მხარდაჭერა, მაქსიმალურად გამოავლინოს შესაძლებლობები მუშაობის პროცესში.

4.4 განიხილეთ ის გამოწვევები, რომლებიც დგას მენეჯერების წინაშე მრავალფეროვნების მართვისას.

გამოწვევები მრავალფეროვნების მართვაში

მარყუჟები, უხამსი შინაარსის რასისტული ნახატები და კონფედერაციის საბრძოლო დროშები საკმარისი უნდა იყოს ზომების მისაღებად. მიუხედავად ამისა, როდესაც ტექსასში დაფუძნებული Turner Industries Group LLC-ში მომუშავე აფროამერიკელმა მღებავმა აღმოაჩინა, რომ მას უხდინენ უფრო ცოტას, ვიდრე თეთრკანიან მომუშავეებს, გადაწყვიტა, ეჩივლა კომპანიისთვის.⁷⁷ საჩივრის შედეგიდან ცოტა ხანში ის გაათავისუფლეს სამსახურიდან. მისი და შვიდი სხვა მომუშავეს საჩივრების საფუძველზე „ფედერალურმა მთავრობამ დაასკვნა, რომ სახეზე იყო რასობრივი დისკრიმინაცია“. მიუხედავად იმ უპირატესობებისა, რაც, როგორც ვიცით, მოაქვს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას ორგანიზაციებისთვის, მენეჯერების წინაშე კვლავაც დგას გამოწვევები მრავალფეროვანი მომუშავეებისთვის უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნის პროცესში. ამ განყოფილებაში განვიხილავთ ორ ასეთ გამოწვევას: წინასწარ შექმნილი აზრი და „გამჭვირვალე ქერი“.

წინასწარ შექმნილი პირადი აზრი

მწველები. მომუშავე დედები. ფეხბურთელები. ქერათმიანები. აშშ-ის ქალი-პრეზიდენტი. ესპანურენოვანი. რა ემოციებს ინვევს თქვენში ეს სიტყვები? თქვენს წარსულსა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით, შეიძლება გაგაჩნდეთ კონკრეტული იდეები და მოსაზრებები, იქნებ იმ თვისებების თვალსაზრისითაც კი, რასაც, თქვენი აზრით, მწველები, მომუშავე დედები ან ესპანურენოვანი ადამიანები იზიარებენ. მომუშავეებს შეიძლება ჰქონდეთ და ხშირად აქვთ კიდევ ასეთი მოსაზრებები მათი კოლეგების შესახებ სამსახურში, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ცრურწმენები, დისკრიმინაცია და სტერეოტიპები - რაც აყალიბებს და გავლენას ახდენს ჩვენს პირად შეხედულებებზე.

მიკერძოებული აზრი/ცრურწმენა არის ტერმინი, რომელიც აღწერს მიდრეკილებას ან უპირატესობას გარკვეული შეხედულების ან იდეოლოგიის მიმართ. ეს ზოგადად აღიქმება, როგორც „ცალმხრივი“ შეხედულება. ჩვენი პირადი შეხედულებები ინვევს წინასწარშექმნილ აზრებს ადამიანების ან საგნების მიმართ. ასეთ წინასწარშექმნილ აზრებს შეუძლია ხელი შეუწყოს არასწორ მსჯელობას და შეხედულებებს. განვიხილოთ, რა გავლენას ახდენს ჩვენ მიერ წინასწარშექმნილი აზრები იმაზე, თუ როგორ ვხედავთ მრავალფეროვნების საკითხებს და ვრეაგირებთ მათზე.

ჩვენ მიერ წინასწარშექმნილი აზრის ერთ-ერთი შედეგი შეიძლება იყოს **ცრურწმენა**, წინასწარ შექმნილი რწმენა, მოსაზრება ან მსჯელობა ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის მიმართ. ჩვენი ცრურწმენა შეიძლება ეფუძნებოდეს ყველა იმ ტიპის მრავალფეროვნებას, რომელიც განვიხილეთ: რასა, გენდერი, ეროვნება, ასაკი, შეზღუდული შესაძლებლობა, რელიგია, სექსუალური ორიენტაცია ან პიროვნული თვისებებიც კი.

მიკერძოებული აზრი/ცრურწმენა

მიდრეკილება ან უპირატესობის მინიჭება გარკვეული შეხედულების ან იდეოლოგიის მიმართ.

ცრურწმენა

წინასწარშექმნილი რწმენა, მოსაზრება ან მსჯელობა ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის მიმართ.

ცრურწმენის მთავარი ფაქტორია **სტერეოტიპი**, რაც ნიშნავს ინდივიდის განსჯას იმ ალქმის შესაბამისად, რომელიც სხვა ადამიანს გააჩნია იმ ჯგუფის მიმართ, რომელსაც ეს ინდივიდი მიეკუთვნება. მაგალითად, „დაოჯახებული ადამიანები უფრო სტაბილური მომუშავეები არიან, ვიდრე დასაოჯახებლები“ - ეს სტერეოტიპის მაგალითია. თუმცა, დაიმხსოვრეთ, რომ ყველა სტერეოტიპი არ არის არასწორი. მაგალითად, როდესაც ეკითხებით ბუღალტერს იმ საბიუჯეტო პრობლემის შესახებ, რომელიც განუხებთ, ეს არის სწორი ვარაუდი და ქმედება. მიუხედავად ამისა, ბევრი სტერეოტიპი - წითელთმიან ადამიანებს აქვთ ცუდი ხასიათი, მოხუცი მძღოლები არიან ყველაზე საშიშნი, მომუშავე დედები არ არიან თავიანთი კარიერის ერთგულები იმდენად, რამდენადაც მამაკაცები და ა.შ. - არ შეესაბამება რეალობას და ამახინჯებს ჩვენს მსჯელობას.

ცრურწმენასაც და სტერეოტიპსაც შეუძლია უბიძგოს ადამიანს გარკვეული ჯგუფის წარმომადგენელი ადამიანების მიმართ უსამართლო მოპყრობისკენ. ეს არის ის, რასაც ვუწოდებთ **დისკრიმინაციას**, რომელსაც ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც ადამიანი, მისი ცრურწმენებიდან გამომდინარე, ცუდად ეპყრობა ადამიანებს, რომლებიც წარმომადგენენ მისი ცრურწმენების სამიზნეს. ჩანართი 4-7 ნახავთ დისკრიმინაციის სხვადასხვა ტიპის განმარტებებს და მაგალითებს.

სტერეოტიპი

ინდივიდის განსჯა იმ ალქმის შესაბამისად, რომელიც სხვა ადამიანს გააჩნია იმ ჯგუფის მიმართ, რომელსაც ეს ინდივიდი მიეკუთვნება.

დისკრიმინაცია

როდესაც ადამიანი, მისი ცრურწმენებიდან გამომდინარე, ცუდად ეპყრობა ადამიანებს, რომლებიც წარმომადგენენ მისი ცრურწმენების სამიზნეს.

ჩანართი 4-7

დისკრიმინაციის ფორმები

დისკრიმინაციის ტიპი	განმარტება	მაგალითები ორგანიზაციებიდან
დისკრიმინაციული პოლიტიკა ან მეთოდები	ორგანიზაციის წარმომადგენელთა ის ქმედებები, რომლებიც უარყოფს საქმიანობის თანასწორ შესაძლებლობებს ან საქმიანობის ანაზღაურებას თანასწორობის პრინციპის დაცვით	უფროსი ასაკის მომუშავეების გაშვება სამსახურიდან, რადგან ისინი იღებენ მაღალ ანაზღაურებას და სარგებლობენ სარფიანი უპირატესობებით. ^a
სექსუალური ძალადობა	სექსუალური სახის თავდასხმა და სხვა სექსუალური ხასიათის სიტყვიერი თუ ფიზიკური ქმედება, რომელიც ქმნის მტრულ და შეურაცხმყოფელ საშუაო გარემოს	ერთ-ერთ კომპანიაში გაყიდვებში მომუშავე ადამიანები კომპანიის ხარჯზე ახორციელებდნენ ვიზიტებს სტრიპტიზკლუბებში, სტრიპტიზიორები მიჰყავდათ ოფისში, რათა აღენიშნათ დანინაურება, ავრცელებდნენ სექსუალური შინაარსის ჭორებს. ^b
დაშინება	მომუშავეთა გარკვეული ჯგუფის მიმართ გამობატული დაუფარავი მუქარა და მათი დაშინება	აფროამერიკელი მომუშავეები ზოგიერთ კომპანიაში ნახულობდნენ მათ საშუაო ადგილებთან დაკიდებულ ყულფებს. ^c
დაცინვა და შეურაცხყოფა	ხუმრობები ან ნეგატიური სტერეოტიპები; ზოგჯერ ხუმრობები ინვეს ძალიან უარყოფით შედეგებს	არაბ ამერიკელებს ეკითხებოდნენ, ჰქონდათ თუ არა ბომბები და იყვნენ თუ არა ტერორისტული ორგანიზაციების წევრები. ^d
გარიყვა	გარკვეული ადამიანების მორიდება საშუაოს, სოციალური ღონისძიებების, განხილვების ან არაფორმალური დარიგებებისგან შეიძლება მოხდეს უნებლიეთაც	ფინანსებში მომუშავე ბევრი ქალი ჩივის, რომ ნიშნავენ მოკლევადიან ან დაბალანაზღაურებად საშუაოზე ან აძლევენ ნაკლები დატვირთვის მქონე საშუაოს, რაც არ აძლევს მათ დანინაურების საშუალებას. ^e
უზრდელობა	უპატივცემულო მოპყრობა ადამიანის მიმართ, აგრესიული ქცევის, მუშაობაში ხელის შეშლის ან მისი აზრის უგულებელყოფის ჩათვლით	ქალი-ადვოკატები აცხადებენ, რომ მამაკაცი-ადვოკატები ხშირად არაფრად აგდებენ ან არაადეკვატურად უდგებიან მათ კომენტარებს. ^f

შენიშვნები:

- a. J. Levitz and P. Shishkin, „More Workers Cite Age Bias After Layoffs,“Wall Street Journal, March 11, 2009, pp. D1-D2.
- b. W. M. Bulkeley, „A Data-Storage Titan Confronts Bias Claims,“Wall Street Journal, September 12, 2007, pp. A1, A16.
- c. D. Walker, „Incident with Noose Stirs Old Memories,“McClatchy-Tribune Business News, June 29, 2008; and D. Solis, „Racial Horror Stories Keep EEOC Busy,“Knight-Ridder Tribune Business News, July 30, 2005, p. 1.
- d. H. Ibish and A. Stewart, Report on Hate Crimes and Discrimination Against Arab Americans: The Post- September 11 Backlash, September 11, 2001-October 11, 2001 (Washington, DC: American-Arab Anti- Discrimination Committee, 2003).
- e. A. Raghavan, „Wall Street’s Disappearing Women,“Forbes, March 16, 2009, pp. 72-78.
- f. L. M. Cortina, „Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. „

ბევრი ამ ქმედებათაგან აკრძალულია კანონით, ამიტომ მათ შესახებ მითითებებს ვერ იპოვით მომუშავეის სახელმძღვანელოსა ან განცხადებებში ორგანიზაციული პოლიტიკის შესახებ. ამის მიუხედავად, ამ შემთხვევებს კვლავაც აქვს ადგილი სამსახურებში. „რადგანაც დისკრიმინაცია სულ უფრო მეტად კონტროლდება კანონით და საზოგადოების მხრიდან იზრდება შეუწყნარებლობა მის მიმართ, მისი ღია ფორმების უმეტესი ნაწილი გაქრა, რამაც გამოიწვია დისკრიმინაციის უფრო ისეთი დაფარული ფორმებით გამოვლინების ზრდა, როგორცაა უზრდელობა და გარიყვა“.⁷⁸ დისკრიმინაციას, იქნება ეს გამიზნული თუ არა, შეუძლია გამოიწვიოს სერიოზული უარყოფითი შედეგები კომპანიებისთვის, რაც ნაჩვენებია ამ თავის და განყოფილების დასაწყისში განხილულ მაგალითში, მაგრამ, ცხადია, ეს არ მოიცავს დისკრიმინაციის საპასუხოდ მხოლოდ პოტენციურ ფინანსურ შედეგებს ორგანიზაციებისა და მენეჯერებისთვის, ეს აისახება მომუშავეთა შემცირებულ მწარმოებლურობას, ნეგატიურ და საზიანო პიროვნებათაშორის კონფლიქტებს, მომუშავეთა გაზრდილ დენადობასა და ზოგად ნეგატიურ კლიმატში, რამაც მენეჯერები შეიძლება სერიოზული პრობლემების წინაშე დააყენოს. ორგანიზაციის წინააღმდეგ თუნდაც არასდროს ყოფილიყო შეტანილი საჩივარი დისკრიმინაციის გამო, მენეჯერებმა მაინც აგრესიულად უნდა იმუშაონ უსამართლო დისკრიმინაციის წინააღმდეგ.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: GDA via AP Images

დოქტორი როინი ანანდი (Rohini Anand), Sodexo-ს უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი და გლობალური მრავალფეროვნების უფროსი ოფიცერი, ამბობს, რომ მისი საქმეა, პრაქტიკაში განახორციელოს ხედვა, რომ „მრავალფეროვნება და ჩართულობა ხელს შეუწყობს Sodexo-ს, აღმოაჩინოს და განავითაროს საუკეთესო ტალანტები და შექმნას გარემო, სადაც მომუშავეები კარგად განვითარდებიან და მიაწოდებენ გამორჩეულ მომსახურებას კლიენტებსა და მომხმარებლებს“.⁷⁹

ანანდი, რომელიც ინდოეთში გაიზარდა, ამბობს: „გარშემო მყავდა ადამიანები, რომლებიც ისევე გამოიყურებოდნენ, როგორც მე, მაგრამ განსხვავდებოდნენ სოციოეკონომიკური სტატუსითა და რელიგიით“. მან პირველად აშშ-ში შეიგრძნო, რომ იყო უმცირესობის წარმომადგენელი, რამაც ის მიიყვანა იმ საქმიანობამდე, რასაც დღეს აკეთებს. მიჩიგანის უნივერსიტეტში დოქტორის ხარისხის მოპოვების შემდეგ ანანდი მუშაობდა სხვადასხვა კორპორაციულ და სახელმწიფო თანამდებობებზე და 2003 წელს მივიდა Sodexo-ში. მისი გონიერი და მზრუნველი ლიდერობით კომპანია მუდმივად მონიშნავდა ორ ან სამ კომპანიაში DiversityInc.-ის Top Companies for Diversity რეიტინგში. მარტივია იმის დანახვა, თუ რატომ ხდება ასე. დაწყებული მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერიდან, დაბალ პოზიციებზე მომუშავეთა ჩათვლით, მთელ ორგანიზაციაში არსებობს მრავალფეროვნების და ჩართულობის ინტეგრირების გულწრფელი სურვილი. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ იმ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

გამჭვირვალე ჭერი

წარმოიდგინეთ, რომ ახლახან დაამთავრეთ მაგისტრატურა ბიზნესის ადმინისტრირებაში. ეს არ იყო მარტივი. სწავლის პროცესი იყო რთული, მაგრამ თქვენ გრძნობთ, რომ კარგად ხართ მომზადებული და გზიბლავთ შესაძლებლობა, პირველად დაიწყეთ მუშაობა მაგისტრატურის დამთავრების შემდეგ. თუ თქვენ მანდილოსნები ბრძანდებით, თქვენგან 60 პროცენტი მუშაობას დაიწყებს საწყისი პოზიციიდან. თუ მამაკაცები ხართ, თქვენგან მხოლოდ 46 პროცენტი დაიწყებს მუშაობას საწყისი პოზიციიდან.⁸⁰ ქალების 2 პროცენტი მიაღწევდა მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის ან უფროსი ხელმძღვანელის პოზიციას, მაშინ, როცა ამ პოზიციებამდე მიაღწევდა მამაკაცების 6 პროცენტი. „მიუხედავად იმისა, რომ მუშაობის დაწყება ისეთ სამსახურებში, როგორცაა ბუღალტერია, ბიზნესი ან სამართალი, დაახლოებით თანაბრად ხდება კაცებსა და ქალებში, კვლევა გვიჩვენებს, რომ მათი კარიერული გზები მალევე იყოფა“.⁸¹ აშშ-ში ეს პრობლემა შეიმჩნევა უმცირესობებშიც - ესპანურენოვანი და აფროამერიკელი მოსახლეო-

ბის (როგორც მამაკაცი, ასევე ქალი) მხოლოდ მცირე ნაწილი აღწევს მენეჯმენტის მაღალ პოზიციებს. რაშია საქმე? ამდენი წლის განმავლობაში „თანაბარ შესაძლებლობებზე“ აქცენტირების შემდეგ, რატომ ვხედავთ ასეთ სტატისტიკას?

1980-იან წლებში ტერმინი „**გამჭვირვალე ჭერი**“ პირველად იქნა გამოყენებული Wall Street Journal-ის სტატიაში და იგი აღნიშნავს უხილავ ბარიერს, რომელიც აშორებს ქალებს და უმცირესობებს მენეჯმენტის უმაღლეს პოზიციებს.⁸² „ჭერის“ იდეა გულისხმობს ბარიერს, რომელიც ხელს უშლის მაღლა სვლას და „გამჭვირვალეობის“ იდეა გულისხმობს, რომ ეს შემაფერხებელი გარემოება არ არის ცხადად შესამჩნევი.

გამჭვირვალე ჭერთან დაკავშირებული კვლევები ცდილობს, გამოავლინოს ორგანიზაციული პრაქტიკა და პიროვნებათაშორისი წინასწარშექმნილი აზრი, რაც აბრკოლებს ქალების დანიშნულებას. ამ კვლევების შედეგები მოიცავს მენტორინგის ნაკლებობას, სქესობრივ სტერეოტიპებს, ხედვებს, რომლებიც მამაკაცის თვისებებს აკავშირებს ლიდერის ეფექტიანობასთან, და ხელმძღვანელების შეხედულებებს ოჯახსა და სამუშაოს შორის კონფლიქტის შესახებ.⁸³

როგორც სხვები ამბობენ, დროა დაიმსხვრეს გამჭვირვალე ჭერი ყველა მომუშავესთვის. თითოეულ მომუშავეს უნდა ჰქონდეს საშუალება, იმუშაოს სამსახურში, სადაც გამოავლენს თავის უნარებსა და შესაძლებლობებს და ჰქონდეს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა. ამ მიზნის მიღწევა არ არის მარტივი. როგორც შემდგომ განყოფილებაში ვნახავთ, არსებობს სამუშაო ადგილას მრავალფეროვნების საკითხებთან დაკავშირებული ინიციატივები, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ ორგანიზაციებს მოცემული მიზნის მისაღწევად.

სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული ინიციატივები

„Marriott International არის ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითი კომპანიისა, რომელიც ნამდვილად ზრუნავს მრავალფეროვნებაზე“.⁸⁴ ბილ მერიოტი (Bill Marriott), კომპანიის თავმჯდომარე და მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი, მრავალფეროვნების საკითხების დიდი დამცველია როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე მის გარეთ. ის პირადად აწერს ხელს განკარგულებას მაღალი რგოლის იმ მენეჯერებისთვის ბონუსების გაცემის შესახებ, რომლებიც ძალისხმევას არ იშურებენ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული მიზნების მისაღწევად. ეს ბონუსები შეიძლება შეადგენდეს ანაზღაურების 13 პროცენტს. კომპანიას ასევე დანერგილი აქვს ყოველთვიური სავალდებულო ტრენინგი მრავალფეროვნების საკითხებში და ჰყავს მომუშავეებისგან შემდგარი რესურსჯგუფები, რომლებიც თანამშრომლებს უწევენ კონსულტაციებს. მრავალფეროვნების საკითხებში მენეჯმენტის ძალისხმევამ განაპირობა კომპანიის 21-ე ადგილი მრავალფეროვნებაზე მზრუნველი 50 საუკეთესო კომპანიის 2012 წლის რეიტინგში.

როგორც Marriott-ის მაგალითი გვიჩვენებს, ზოგიერთი ბიზნესი ეფექტიანად მართავს მრავალფეროვნებას. ამ განყოფილებაში მიმოვიხილავთ სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ ზოგიერთ ინიციატივას; თუმცა, სანამ მათ განხილვას დავიწყებდეთ, გადავხედოთ სამართლებრივ ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც ხორციელდება მრავალფეროვნების საკითხებთან დაკავშირებული ღონისძიებები.

მრავალფეროვნების სამართლებრივი ასპექტები სამუშაო ადგილზე

სამუშაო ადგილებზე მრავალფეროვნების ხარისხი იქნებოდა თუ არა ასეთ დონეზე ფედერალური კანონმდებლობისა და ბრძანებულებების გარეშე?⁸⁵ ფედერალურმა კანონებმა ხელი შეუწყო ზოგიერთ სოციალურ ცვლილებას, რომელიც ვიხილეთ ბოლო 50 წლის მანძილზე. ჩანართი 4-8 აღწერს დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობის უზრუნველსაყოფად მიღებულ ზოგიერთ ძირითად კანონს, რომელთაც ორგანიზაცია უნდა იყოს შესაბამისობაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, როგორც ეს ზემოთ აღწერილ მაგალითებში ვიხილეთ, ადგილი

გამჭვირვალე ჭერი

უხილავი ბარიერი, რომელიც აშორებს ქალებს და უმცირესობებს მენეჯმენტის უმაღლეს პოზიციებს.

აღწერეთ სამუშაო 4.5

ადგილზე მრავალფეროვნების მართვის სხვადასხვა ინიციატივები.

ჩანართი 4-8

დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობის უზრუნველსაყოფად მიღებული ზოგიერთი პანონი

ექნება ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობასა და იმიჯთან დაკავშირებულ მძიმე შედეგებს. მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია, იცოდნენ, თუ რისი გაკეთება შეუძლიათ კანონის თანახმად და რისი არა, და დარწმუნდნენ, რომ ყველა მომუშავემაც იცის იგივე.

წელი	კანონი ან დადგენილება	აღწერა
1963	თანასწორი ანაზღაურების აქტი	კრძალავს არათანასწორ ანაზღაურებას გენდერულ საფუძველზე ერთი და იმავე სამუშაოს შესრულებისთვის
1964 (შესწორებული 1972 წელს)	სამოქალაქო უფლებათა აქტი, კარი VII	კრძალავს რასობრივ, კანის ფერის მიხედვით, რელიგიის, წარმომავლობის მიხედვით ან სქესობრივ დისკრიმინაციას
1967 (შესწორებული 1978 წელს)	სამუშაოზე ასაკობრივი დისკრიმინაციის აქტი	კრძალავს 40 წლის და უფროსი ასაკის ადამიანების მიმართ დისკრიმინაციას
1978	ორსულთა დისკრიმინაციის აქტი	კრძალავს ქალების მიმართ დისკრიმინაციას დაქირავების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას ორსულობის, მშობიარობის და სხვა მსგავსი სამედიცინო მდგომარეობის გამო
1978	პენსიაში სავალდებულო გასვლის აქტი	კრძალავს თანამშრომლებისთვის პენსიაში გასვლის იძულებას
1990	შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ამერიკელების აქტი	კრძალავს დისკრიმინაციას ადამიანების მიმართ, რომლებსაც აქვთ შეზღუდული შესაძლებლობები ან ქრონიკული ავადმყოფობები; იგი ორგანიზაციებისგან ასევე მოითხოვს ასეთი ადამიანების უზრუნველყოფას შესაბამისი სამუშაო პირობებით
1991	სამოქალაქო უფლებათა 1991 წლის აქტი	განამტკიცებს და აძლიერებს დისკრიმინაციის აკრძალვას და ინდივიდებს აძლევს ჩივილის საშუალებას მიყენებული ზიანის გამო
1993	ოჯახური პირობებით ან ჯანმრთელობის მდგომარეობით გამოწვეული შვებულების აქტი	ისეთ ორგანიზაციაში მომუშავეებს, სადაც დასაქმებულია 50 ან მეტი ადამიანი, უფლებას აძლევს ისარგებლონ 12 კვირამდე უფასო შვებულებით ოჯახური პირობების ან ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო
2009	ლილი ლედბეტერის (Lilly Ledbetter) თანასწორი ანაზღაურების აქტი	შეცვალა დებულება დისკრიმინაციის შესახებ სარჩელის შეტანის ხანდაზმულობის ვადასთან დაკავშირებით და განსაზღვრა ის 180 დღით თითოეული სახელფასო ჩეკის გაცემიდან

მიუხედავად ამისა, სამუშაო ადგილზე მრავალფეროვნების მართვისთვის გაცილებით მეტია საჭირო, ვიდრე ფედერალური კანონების გაგება და მათი აღსრულება. მრავალფეროვნების მართვაში წარმატებული ორგანიზაციები შეიმუშავებენ ხოლმე დამატებით ინიციატივებს და პროგრამებს მრავალფეროვნების მართვის ასპექტით. განვიხილავთ ოთხ მათგანს: ტოპმენეჯმენტის ერთგულება, დარიგებები, მრავალფეროვნების საკითხებთან დაკავშირებული ტრენინგები და თანამშრომელთა რესურსული ჯგუფები.

ტოპმენეჯმენტის ერთგულება მრავალფეროვნებისადმი

თანამედროვე მზარდი კონკურენტული ბაზრის პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მრავალფეროვანი სამუშაო გარემოს შექმნა. ასეთივე მნიშვნელობა ენიჭება მრავალფეროვნების და ჩართულობის გადაქცევას ორგანიზაციული კულტურის ნაწილად. მდგრადი მრავალფეროვნების და ჩართულობის სტრატეგიამ უნდა შეასრულოს ცენტრალური როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უმაღლესი რგოლის ლიდერების დონეზე და გავრცელდეს კომპანიის ყველა დონეზე.⁸⁶ როგორ აკეთებენ ამას ორგანიზაციის ლიდერები?

ერთ-ერთი უპირველესი, რისი გაკეთებაც საჭიროა, არის იმაში დარწმუნება, რომ მრავალფეროვნება და ჩართულობა წარმოადგენს ორგანიზაციის და-

ნიშნულების, მიზნების და სტრატეგიების ნა-
ნილს. დავუბრუნდეთ ამ თავის დასაწყისს. ეს
არის The Coca-Cola Company-ს ერთ-ერთი საქ-
მიანობა. ეკონომიკურად მძიმე პერიოდშიც კი
ორგანიზაცია ინარჩუნებს მტკიცე ერთგულე-
ბას მრავალფეროვნებასთან და ჩართულობას-
თან დაკავშირებული პროგრამების მიმართ.
მრავალფეროვნება ჩართული უნდა იყოს ბიზ-
ნესის ყველა ასპექტში - დაწყებული სამუშაო
ძალიდან, მომხმარებლებიდან და მიმწოდებლე-
ბიდან, დამთავრებული პროდუქტებით, მომსა-
ხურებებითა და იმ საზოგადოებით, რომელსაც
კომპანია ემსახურება. პოლიტიკა და პროცე-
დურები უნდა იძლეოდეს საჩივრებსა და შე-
ნიშვნებზე მყისიერი რეაგირების საშუალებას.
დაბოლოს, ორგანიზაციულ კულტურაში და-
ფასებული უნდა იყოს მრავალფეროვნება და
ჩართულობა თუნდაც იმდენად, როგორც ეს არის Marriott International-ის შემ-
თხვევაში, სადაც ინდივიდის საქმიანობა იზომება და ჯილდოვდება მრავალფე-
როვნების საკითხებთან დაკავშირებული მიღწევების მიხედვით.

მენტორინგი

ტოპლიდერებს შორის ქალებისა და უმცირესობების მცირე რაოდენობით არ-
სებობის ერთ-ერთი შედეგი არის ის, რომ დაბალი რგოლის განსხვავებული მო-
მუშავეები განიცდიან იმ ადამიანების ნაკლებობას, ვისაც შეუძლიათ მიმართონ
რჩევის ან მხარდაჭერისთვის. სწორედ აქ შეიძლება მენტორინგის პროგრამა
სასარგებლო აღმოჩნდეს. **მენტორინგი** არის პროცესი, სადაც ორგანიზაციის
გამოცდილი წევრი (მენტორი) აძლევს რჩევებს და ხელმძღვანელობს ნაკლებად
გამოცდილ წევრს (პროტეჟეს). მენტორები, როგორც წესი, ასრულებენ მენტო-
რინგის ორ ფუნქციას: კარიერული განვითარება და სოციალური მხარდაჭერა.⁸⁷

Avon Products-ის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ანდრეა იუნგი (An-
drea Jung) იყო პირველი ქალი, რომელიც მუშაობდა ამ პოზიციაზე ქალბატო-
ნებზე ორიენტირებული პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიაში, მან თქვა, რომ
მისმა მამაკაცმა მენტორმა (წინა მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ჯეიმს
პრესტონი (James Preston)) ყველაზე დიდი გავლენა მოახდინა მის კარიერაზე.⁸⁸
Catalyst-ის მიერ ჩატარებული კვლევისას მამაკაცი მენტორების ქალებისადმი
დამოკიდებულების შესახებ აღმოჩნდა, რომ მამაკაცები, რომლებიც აფერხებ-
დნენ ან გულგრილნი იყვნენ ქალების პროგრესის მიმართ, სამუშაო ადგილს გა-
ნიხილავდნენ, როგორც ნულოვანი ჯამის მქონე თამაშს, სადაც ქალების დანი-
ნაურება ხდებოდა კაცების ხარჯზე. თუმცა, ერთი რამ, რაც გამოიკვეთა კაცებს
შორის, რომლებიც იგნორირებას უკეთებდნენ ქალებს, იყო სამართლიანობის
ძლიერი გრძნობა.⁸⁹

მენტორინგის კარგი პროგრამა მიმართული იქნება იქითკენ, რომ ყველა
განსხვავებულმა მომუშავემ გამოავლინოს თავისი პოტენციალი და ავიდეს ორ-
განიზაციის კარიერული კიბის მაღალ საფეხურებზე. მაგალით 4.9-ში მოყვან-
ილია კარგი მენტორისთვის დამახასიათებელი ქმედებები. თუ ორგანიზაცია
რეალურად ერთგულია მრავალფეროვნების, მას უნდა გააჩნდეს მენტორინგის
პროგრამა.

- იძლევა ინსტრუქციას
- სთავაზობს რჩევას
- აკრიტიკებს კონსტრუქციულად
- ეხმარება სათანადო უნარების განვითარებაში
- უზიარებს ტექნიკურ ცოდნას



საეკლესიო მაგლობელთა გუნდი
Nissan Motor Company-ს საავ-
ტომობილო ქარხანაში, კანტონში,
მისისიპი, მრავალფეროვან ჯგუფში
აერთიანებს სიმღერის სიყვარულით
შეკრებულ მომუშავეებს, დაწყებუ-
ლი ტექნიკოსებიდან, დაქირავებული
თანამშრომლებით დამთავრებული.
გუნდი, რომელსაც ქარხნის ადამიან-
ური რესურსების დირექტორი ხელ-
მძღვანელობს, ასრულებს სიმღერებს
კომპანიის აღმასრულებლების, სა-
ხელმწიფო პირების და საზოგადოების
რიგითი წევრებისთვის. მეთევზეთა
კლუბის, საკალათბურთო გუნდების
და საერთო ინტერესებზე დაფუძ-
ნებული სხვა ჯგუფების მსგავსად,
მაგლობელთა გუნდი ქმნის და აძლი-
ერებს კავშირებს და პატივისცემას
თანამშრომლებს შორის. აძლიერებს
გუნდურ სულისკვეთებას. **Nissan**-ის
ტომპენეჯერები იჩენენ ერთგულებას
მრავალფეროვნების საკითხებთან და-
კავშირებული ინიციატივების მიმართ,
რაც ასევე მოიცავს მომუშავეების
მენტორინგს და ტრენინგს უნარებში,
აგრეთვე, პროგრამებს დილერებისა
და მომწოდებლებისთვის.

წყარო: AP Photo/Rogelio V. Solis

მენტორინგი

პროცესი, როცა ორგანიზაცი-
ის გამოცდილი წევრი (მენტორი)
აძლევს რჩევებს და ხელმძღვანე-
ლობს ნაკლებად გამოცდილ წევრს
(პროტეჟეს).

ჩანართი 4-9

რას აკამთავს პარტი მენტორი

- ავითარებს ხარისხიან, ახლო და მხარდაჭერაზე ორიენტირებულ ურთიერთობას პროტეჟესთან
- ინარჩუნებს ღია კომუნიკაციის არსებს
- იცის, როდის მისცეს თავისუფლება პროტეჟეს, რათა მან დაამტკიცოს საკუთარი შესაძლებლობები

წყაროები: J. Prime and C. A. Moss-Racusin, „Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know,” Catalyst [www.catalyst.org], 2009; T. J. DeLong, J. J. Gabarro, and R. J. Lees, „Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World,” Harvard Business Review, January 2008, pp. 115-121; S. N. Mehta, „Why Mentoring Works,” Fortune, July 9, 2001, p. 119; and D. A. Thomas, „Race Matters: The Truth About Mentoring Minorities,” Harvard Business Review, April 2001, pp. 99-107.

ტრენინგები მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ უნარებში

„დისკრიმინაცია ადამიანის დნმ-ის ნაწილია. ეს არის ადამიანის ქცევის ნაწილი“.⁹⁰ შეიძლება გაგიკვირდეთ ასეთი ფრაზის ნაკითხვა თავში, რომელიც ეძღვნება მრავალფეროვნების მართვას. თუმცა, ეს არის რეალობა. ჩვენი ადამიანური ბუნებიდან გამომდინარეობს ის, რომ არ ვიღებთ არაფერს, რაც ჩვენგან განსხვავებულია. მაგრამ ეს არავითარ შემთხვევაში არ ამართლებს დისკრიმინაციას. ჩვენ ვცხოვრობთ და ვსაქმიანობთ მრავალკულტურულ გარემოში. ამრიგად, ორგანიზაციების წინაშე მდგარი გამოწვევაა იმ გზების პოვნა, რომლითაც ადამიანები შეძლებენ, ეფექტურად ითანამშრომლონ მათგან განსხვავებულ ადამიანებთან. სწორედ ამისთვის არის საჭირო ტრენინგი მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ უნარებში. ესაა სპეციალიზებული ტრენინგი, რომელიც მომუშავეებს აცნობს მრავალფეროვნების მნიშვნელობას და ასწავლის მრავალფეროვნების სამუშაო გარემოში მუშაობის უნარ-ჩვევებს. შეფასებულია, რომ ბოლო 10 წლის განმავლობაში დაახლოებით 80 მილიარდი დოლარი დაიხარჯა მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ პროგრამებზე. ამ თანხის დიდი ნაწილი მოდის სწორედ ტრენინგებზე.⁹¹

ტრენინგპროგრამები მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ უნარებში იწყება მრავალფეროვნების გააზრების ტრენინგით. ასეთი ტიპის ტრენინგზე მომუშავეებს ეხმარებიან, გაიაზრონ მათი ვარაუდები და აღქმები. ამის შემდეგ ცდილობენ, ხელი შეუწყონ მათი მგრძობიარობის და გახსნილობის ამაღლებას განსხვავებული ადამიანების მიმართ. ეს ერთი შეხედვით მარტივი ჩანს, თუმცა ასე არაა. თუ ადამიანები შეძლებენ გააცნობიერონ მათ გონებაში არსებული ცრურწმენები სხვა ადამიანების შესახებ და შეგნებულად ეცდებიან შეცვალონ თავიანთი მიდგომები, ეს ნიშნავს, რომ ტრენინგი მრავალფეროვნების გაცნობიერებაში იყო წარმატებული. შემდეგი ეტაპია ტრენინგი მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ უნარებში, სადაც ადამიანები სწავლობენ მრავალფეროვნების სამუშაო გარემოში კომუნიკაციისა და ეფექტური მუშაობის სპეციფიკურ უნარებს. Sodexo-ში მომუშავეთა ტრენინგები მრავალფეროვნების საკითხებში არის კომპანიის მრავალფეროვნების მართვის პროგრამის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი. კომპანიის გლობალური მრავალფეროვნების მთავარი ოფიცერი ამბობს: „როგორც ორგანიზაციამ, ჩვენ ვიმუშავეთ, რათა დაგვეწერა სწორი პოლიტიკა, მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ ყველა მომუშავეს დავეხმარეთ მრავალფეროვნების საკითხების გაგებაში და მივანიჭეთ უფლებამოსილება, იმუშაოს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ განახორციელოს ცვლილებები ჩვენი კომპანიის ყველა დონეზე“.⁹²

მომუშავეთა რესურსჯგუფები

Kellogg Company, ბურლუელი საკვების მწარმოებელი კორპორაცია, პიონერია სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების მხარდაჭერაში. 100 წელზე მეტი ხნის წინ კომპანიის დამფუძნებელმა ვ. კ. კელოგმა (W. K. Kellogg) სამუშაოდ დაიქი-

ტრენინგი მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ უნარებში

სპეციალიზებული ტრენინგი, რომელიც მომუშავეებს აცნობს მრავალფეროვნების მნიშვნელობას და ასწავლის მრავალფეროვნების სამუშაო გარემოში მუშაობის უნარ-ჩვევებს.

რავა ქალები და ამით გადალახა კულტურული საზღვრები. ერთგულება მრავალფეროვნების მიმართ დღესაც შენარჩუნებულია. კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი კომპანიის წარმატებას დიდწილად მიაწერს წარსულ გამოცდილებებს, იდეებს და იმ ახალ ხედვებს, რომლებიც მომუშავეებს მოაქვთ ბიზნესში.⁹³ Kellogg აქტიურად უჭერს მხარს მისი **მომუშავეების სხვადასხვა რესურსჯგუფებს**, რომლებში შემავალი მომუშავეებიც დაკავშირებულნი არიან მრავალფეროვნების გარკვეული საერთო საზომით. ასეთი ჯგუფები, როგორც წესი, ყალიბდება თავად მომუშავეთა და არა ორგანიზაციების მიერ. ამის მიუხედავად, ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია ამ ჯგუფების აღიარება და მათი მხარდაჭერა.

მომუშავეთა რესურსჯგუფები (რომელთაც ასევე უწოდებენ მომუშავეთა ქსელებს ან მონათესავე პირთა ჯგუფებს) ძალიან პოპულარული გახდა ბოლო 10 წელიწადში.⁹⁴ რატომაც ისინი ასე გავრცელებული? მთავარი მიზეზი ისაა, რომ მრავალფეროვანი ჯგუფები ხედავენ, რომ მათ არსებობას აღიარებენ და ისინი იღებენ მხარდაჭერას როგორც ჯგუფის შიგნიდან, ასევე, გარედან. უმცირესობების წარმომადგენელი ინდივიდები ხშირად გრძნობენ, რომ შეუმჩნეველნი არიან სხვებისთვის და არ არიან მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაში. ასეთი ადამიანებისთვის მომუშავეთა რესურსჯგუფები უზრუნველყოფენ ხმის უფლებას. მაგალითად, Kellogg-ში შექმნილია შემდეგი ჯგუფები: WOK (Women of Kellogg (Kellogg-ში მომუშავე ქალები)), KAARG (Kellogg African American Resource Group (Kellogg-ის აფროამერიკელთა რესურსჯგუფი)), !HOLA! (Kellogg's Latino Employee Resource Group (Kellogg-ის ლათინოამერიკელი მომუშავეების რესურსჯგუფი)), K-MERG (Kellogg Multinational Employee Resource Group (Kellogg-ის მრავალეროვნულ მომუშავეთა რესურსჯგუფი)) და YP (Kellogg Young Professionals Employee Resource Group (Kellogg-ის პროფესიონალ მომუშავეთა რესურსჯგუფი)). WOK-ის განმარტებით, მომუშავეთა ეს ჯგუფი ხელს უწყობს Kellogg Company-ში მომუშავე ქალების პირად და პროფესიულ ზრდასა და განვითარებას. ამის მსგავსად, სხვა ჯგუფებიც გამოხატავენ ერთგულებას რესურსჯგუფის ინდივიდუალური წევრების განვითარების მიმართ. მომუშავეთა ამ რესურსჯგუფების საშუალებით, უმცირესობის წარმომადგენლები აღარ გრძნობენ თავს მარტოდ. ეს ჯგუფები შეიძლება იყოს კარგი საშუალება სხვადასხვა მომუშავეების ჩართულობისთვის, მათი განსხვავებულობის მიუხედავად.

მომუშავეთა რესურსჯგუფები

ჯგუფები, შემდგარი მომუშავეებისგან, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან მრავალფეროვნების გარკვეული საერთო საზომით.

MyManagementLab ენციკლოპედია mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი

4

გზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის

თავის შექამება სწავლის შედეგების მიხედვით

4.1 სწავლის შედეგი

განსაზღვრეთ სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნება და ახსენით, რატომ არის მისი მართვა ასე მნიშვნელოვანი.

სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნება - ეს არის განსხვავებები და მსგავსებები ორგანიზაციაში მომუშავეებს შორის. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მართვა მნიშვნელოვანია სამი მიზეზის გამო: 1. ადამიანების მართვის უპირატესობები - მომუშავეთა ნიჭის უკეთ გამოყენება, პრობლემების გადაჭრისკენ მიმართული ძალისხმევის ხარისხის გაზრდა და განსხვავებული ადამიანების მოზიდვისა და შენარჩუნების შესაძლებლობა; 2. ორგანიზაციული შედეგიანობა - შემცირებული დანახარჯები, პრობლემების გადაწყვეტის გაუმჯობესებული შესაძლებლობები და სისტემის მოქნილობის გაუმჯობესება; 3. სტრატეგიული უპირატესობები - მრავალფეროვანი ბაზრის უკეთ გაცნობა, გაყიდვების და ბაზრის წილის გაზრდის პოტენციალი, კონკურენტული უპირატესობა ინოვაციის ზრდის საშუალებით და მორალური და ეთიკური იმიჯის შექმნა.

4.2 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ცვალებადი სამუშაო ადგილები აშშ-სა და დანარჩენ სამყაროში.

აშშ-ში ეს ცვლილებები მოიცავს მთლიანი მოსახლეობის ზრდას, მოსახლეობის ცვალებად კომპონენტებს, განსაკუთრებით, რასობრივ/ეთნიკურ ჯგუფებთან დაკავშირებით, და მოსახლეობის დაბერების პროცესს. ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები მსოფლიო მოსახლეობაში მოიცავს მოსახლეობის დაბერებას გლობალურად.

4.3 სწავლის შედეგი

აღწერეთ სხვადასხვა ტიპის მრავალფეროვნება სამუშაო ადგილზე.

სამუშაო ადგილზე გვხვდება სხვადასხვა ტიპის მრავალფეროვნება, რომელიც მოიცავს: ასაკი (ხნიერი და ახალგაზრდა მომუშავეები), სქესი (მამრობითი და მდედრობითი), რასა და ეთნიკურობა (რასობრივი და ეთნიკური კლასიფიკაციები), შეზღუდული შესაძლებლობები/შესაძლებლობები (შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ადამიანები), რელიგია (რელიგიური რწმენები და ჩვეულებები), სექსუალური ორიენტაცია და გენდერული იდენტობა (გეი, ლესბოსელი, ბისექსუალი და ტრანსგენდერი) და სხვა (მაგალითად, სოციოეკონომიკური ფონი, გუნდის წევრები სხვადასხვა ფუნქციური სფეროებიდან, ფიზიკური მიმზიდველობა, სიმსუქნე, სამუშაო გამოცდილება და ა.შ.).

4.4 სწავლის შედეგი

განიხილეთ ის გამოწვევები, რომლებიც დგას მენეჯერთა წინაშე მრავალფეროვნების მართვის პროცესში.

ორი მთავარი გამოწვევა, რომელიც დგას მენეჯერების წინაშე, არის მიკერძობებული აზრი და გამჭვირვალე ჭერი. მიკერძობებული აზრი - ესაა მიდრეკილება ან უპირატესობა კონკრეტული ხედვის ან იდეოლოგიის მიმართ. მიკერძობებულ აზრს შეუძლია მიგვიყვანოს ცრურწმენამდე, რაც წარმოადგენს წინასწარშექმნილ აზრს, რწმენას ან მსჯელობას კონკრეტული ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის მიმართ; სტერეოტიპების ფორმირება, რაც გულისხმობს ინდივიდის განსჯას სხვა ადამიანის მიერ იმ ჯგუფთან დაკავშირებული აღქმის გამო, რომელსაც ეს ინდივიდი მიეკუთვნება; დისკრიმინაცია, როდესაც ადამიანი, მისი ცრურწმენებიდან გამომდინარე თავისი მოპყრობით ზიანს აყენებს ადამიანებს, რომლებიც წარმოადგენენ მისი ცრურწმენების სამიზნეს. გამჭვირვალე ჭერი დაკავშირებულია იმ უხილავ ბარიერ-

თან, რომელიც ქალებს და უმცირესობებს აშორებს მენეჯმენტის უმაღლეს პოზიციებს.

4.5 სწავლის შედეგი

აღწერეთ სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების მართვის სხვადასხვა ინიციატივები.

მრავალფეროვნების საკითხებთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია, გავი-აზროთ ფედერალური კანონმდებლობის როლი. ამ კანონებს მიეკუთვნება სამოქალაქო უფლებათა აქტის მე-7 კარი, აქტი შეზღუდული შესაძლებლო-ბების მქონე ამერიკელების შესახებ, სამუშაოზე ასაკობრივი დისკრიმინა-ციის აქტი და სხვ. სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირე-ბული ინიციატივები მოიცავს: ტოპმენეჯმენტის მხრიდან ერთგულებას და მრავალფეროვნების მხარდაჭერაში მონაწილეობას; მენტორინგს, რომელიც არის პროცესი, როცა ორგანიზაციის გამოცდილი წევრი რჩევებს აძლევს და ხელმძღვანელობს ნაკლებად გამოცდილ წევრს; ტრენინგს მრავალფეროვნე-ბის უნარებში და მომუშავეთა რესურსჯგუფებს, რომლებიც შედეგა იმ მო-მუშავეებისგან, რომლებიც ერთმანეთთან დაკავშირებული არიან მრავალ-ფეროვნების გარკვეული საერთო საზომით.

სადისკუსიო საკითხები

1. რატომ არის ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი, რომ მკაფიოდ ჰქონდეს განსაზღვრული მრავალ-ფეროვნების მნიშვნელობა?
2. განასხვავეთ ზედაპირული და სიღრმისეული მრავალფეროვნება. რატომ არის მნიშვნელოვანი ამ განსხვავების გააზრება?
3. როგორია ძირითადი ტენდენციები მოსახლეობის ცვლილებაში აშშ-სა და მსოფლიოში?
4. განასხვავეთ რასა და ეთნიკურობა.
5. რა გამოწვევები დგას მენეჯერების წინაშე მო-მუშავეებისთვის უსაფრთხო და კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნის პროცესში?
6. ახსენით კავშირი მიკერძოებულ აზრს, ცრურწმენ-ნას, სტერეოტიპებსა და დისკრიმინაციას შორის.
7. აშშ-ის რომელი ფედერალური კანონებია მნიშვნე-ლოვანი სამუშაო ადგილზე მრავალფეროვნებას-თან დაკავშირებული ინიციატივებისთვის?
8. რატომ ფიქრობთ, რომ გამჭვირვალე ჭერი არის ბარიერი ქალებისა და უმცირესობებისთვის?

**მზადება ჩემი კარიერისთვის
ეთიკური დილემა**

მწველები. ჭარბი წონის მქონე ადამიანები. ადა-მიანების ორი ჯგუფი, რომელთა შესახებაც ბევ-რი დანერილა და მრავალი დისკუსია გამართულა, განსაკუთრებით, სამსახურთან მიმართებაში. Gallup-ის ახალი გამოკითხვის თანახმად, ამერიკელთა უმეტესობა ამბობს, რომ, დამქირავებლის როლში ყოფნის შემთხვევაში, მნიშვნელობა არ ექნებოდა, დასაქირავებელი ადამიანი იქნებოდა თუ არა ჭარ-ბი წონის (79 პროცენტი) ან მწველი (74 პროცენ-ტი). მიუხედავად ამისა, ამერიკელთა დიდი ნაწილი (60 პროცენტი) ამბობს, რომ სამართლიანი იქნება, თუ მწველებისთვის გაიზრდება ჯანმრთელობის დაზღვევის განაკვეთები. 57 პროცენტის თქმით,

არ იქნება სამართლიანი, თუ ჭარბი წონის მქონე ადამიანებს დაუნესებენ დაზღვევის მაღალ განაკ-ვეთებს. რას ფიქრობთ ამ სტატისტიკის შესახებ? ფიქრობთ თუ არა, რომ ის რეალურად ასახავს ადამიანების გრძნობებს? როგორი მიკერძოებუ-ლი აზრი, ცრურწმენები და სტერეოტიპები გააჩნი-ათ ადამიანებს მწველების და ჭარბი წონის მქონე ადამიანების მიმართ? რა სახის ეთიკური საკითხები შეიძლება წამოიჭრას სამუშაო ადგილზე იმ ადამიან-ებთან დაკავშირებით, რომლებიც მიეკუთვნებიან ამ ორ ჯგუფს? როგორც მენეჯერი, როგორ გაუმ-კლავდებოდით ამ პრობლემებს?

შნარების სავარჯიშო განავითარეთ მრავალფეროვნების შეფასების უნარები

შნარის შესახებ

ჩვენი მსგავსი ადამიანების გაგება და მართვა საკმაოდ რთული გამოწვევაა. კიდევ უფრო დიდი გამოწვევაა იმ ადამიანების გაგება და მართვა, რომლებიც განსხვავდებიან ჩვენგან და ერთმანეთისგან.⁹⁵ მენეჯერების წინაშე დგას მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული უამრავი საკითხი, ესენია: იმ მომუშავეებთან კომუნიკაცია, რომლებიც არასაკმარისად ფლობენ ენას; კარიერული განვითარების ისეთი პროგრამების შექმნა, რომლებიც შესაბამისობაში მოდის კონკრეტული ჯგუფის უნარებთან, საჭიროებებთან და ფასეულობებთან; მრავალფეროვანი გუნდის მხარდაჭერა მიზნებთან და სამუშაო დავალებებთან დაკავშირებით წარმოქმნილი კონფლიქტების გადასაჭრელად; იმის გაცნობიერება, თუ რა სახის ჯილდოებს აფასებენ სხვადასხვა ჯგუფები.

ნაბიჯები შნარის განსავითარებლად

1. *სრულად გაიზიარეთ მრავალფეროვნება.* მრავალფეროვნების წარმატებით შეფასება იწყება თითოეული ინდივიდის მიერ მრავალფეროვნების პრინციპის აღიარებით. დააფასეთ მრავალფეროვნება იმის გამო, რასაც ის წარმოადგენს და არა უბრალოდ იმის გამო, რომ ის ითვლება სწორ საქმედ. მნიშვნელოვანია, თქვენს ყველა სიტყვასა და საქმეში იგრძნობოდეს, რომ იღებთ და მხარს უჭერთ მრავალფეროვნებას.
2. *მოიზიდეთ მრავალფეროვანი თანამშრომლები.* როდესაც აცხადებთ თანამშრომლების მიღებას, ეცადეთ, მოიზიდოთ განსხვავებული აპლიკანტები. შესაძლოა არსებულ მომუშავეთა რეკომენდაციები გათვალისწინებულ იქნეს აპლიკანტების შერჩევისას, მაგრამ ეს, როგორც წესი, განაპირობებს იმას, რომ ახალი მომუშავეები არიან არსებული სამუშაო ძალის მსგავსნი.
3. *შეარჩიეთ სამართლიანად.* დარწმუნდით, რომ მომავალი თანამშრომლების შერჩევის პროცესში ადგილი არ აქვს დისკრიმინაციას. ჩვენი რჩევაა, გამოიყენოთ სამუშაოსთან დაკავშირებული ტესტები და არა ზოგადი უნარების ან ცოდნის ტესტები. სამუშაოსთან დაკავშირებული ტესტები აფასებს კონკრეტულ უნარებს და არა სუბიექტურ მახასიათებლებს.
4. *უზრუნველყავით მხარდაჭერა და ტრენინგი განსხვავებული მომუშავეებისთვის.* აუტსაიდერიდან ინსაიდერზე გადასვლა შეიძლება იყოს განსაკუთრებით რთული განსხვავებული მომუშავეებისთვის.

უზრუნველყავით მხარდაჭერა ჯგუფების ან მენტორინგის საშუალებით.

5. *აამაღლეთ იმ მომუშავეების მგრძობიარობა, რომლებიც არ არიან განსხვავებულნი.* მარტო თქვენ, როგორც მენეჯერმა, კი არ უნდა მიიღოთ და დააფასოთ მრავალფეროვნება, არამედ უნდა წაახალისოთ ყველა თქვენი მომუშავე, რომ მათაც გაიზიარონ მრავალფეროვნების პრინციპები. ბევრი ორგანიზაცია ამას აკეთებს მრავალფეროვნების ტრენინგპროგრამების საშუალებით. გარდა ამისა, მომუშავეები შეიძლება იყვნენ სადისკუსიო ჯგუფების წევრები, რომლებიც იკრიბებიან თვეში ერთხელ, რათა იმსჯელონ სტერეოტიპების და განსხვავებულ ადამიანებთან ურთიერთობების გაუმჯობესების შესახებ. და ყველაზე მნიშვნელოვანი, რისი გაკეთებაც მენეჯერს შეუძლია - თავისი ქმედებებით თანამშრომლებს აჩვენოს, რომ მრავალფეროვნება დაფასებულია.
6. *იყავით მოქნილები.* მრავალფეროვნების მიღების ნაწილია იმის აღიარება, რომ განსხვავებულ ჯგუფებს გააჩნიათ განსხვავებული საჭიროებები და ღირებულებები. იყავით მოქნილები მომუშავეთა თხოვნების დაკმაყოფილების პროცესში.
7. *უზრუნველყავით მომუშავეთა მოტივირება ინდივიდუალურად.* მომუშავეთა მოტივირება მნიშვნელოვანი უნარია ნებისმიერი მენეჯერისთვის. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მოტივირებას თან ახლავს სპეციფიკური გამოწვევები. მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ მომუშავეთა წარსული, კულტურა და ფასეულობები.
8. *განამტკიცეთ მომუშავეთა განსხვავებულობა.* ნაახალისეთ ინდივიდები, რომ მიიღონ და დააფასონ განსხვავებული შეხედულებები. შექმენით ტრადიციები და წეს-ჩვეულებები, რომლებიც მხარს უჭერს მრავალფეროვნებას. ხაზი გაუსვით მრავალფეროვნების მნიშვნელობას მის დადებით მხარეებზე აქცენტირებით. თუმცა, ასევე მზად უნდა იყოთ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ ისეთ გამოწვევებთან გასამკლავებლად, როგორიცაა უნდობლობა, ცუდი კომუნიკაცია, კავშირის ნაკლებობა, განსხვავებები შეხედულებებში და სტრესი.

ბანივიტარაში შნარი

გაცანით ქვემოთ მოცემულ სცენარს. ჩამონერეთ რამდენიმე შესაძლებლობა, თუ როგორ გაართმევდით თავს აღწერილ სიტუაციას. აუცილებლად შეეხეთ მრავალფეროვნების შეფასების აღწერილ რვა ქცევას.

სცენარი

ნაიკითხეთ ქვემოთ მოცემული აღწერები იმ მომუშავეებისა, რომლებიც მუშაობენ ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში. თითოეული მათგანის ნაიკითხვის შემდეგ მოკლე აზრით აღწერეთ, რა უნდა იყოს, თქვენი აზრით, თითოეული მომუშავეს მიზნები და პრიორიტეტები. მომუშავეებთან დაკავშირებული რა სახის პრობლემა შეიძლება დადგეს თითოეული ამ მუშაკის მენეჯერის წინაშე? როგორ შეუძლიათ ამ მენეჯერებს აჩვენონ, რომ ისინი აფასებენ იმ განსხვავებებს, რაც გააჩნია თითოეულ ამ მომუშავეს?

ლესტერი. ლესტერი 57 წლისაა, დამთავრებული აქვს კოლეჯი და არის ფირმის ვიცე-პრეზიდენტი. მისი ორი შვილი დაოჯახებულია და ის, ამავდროულად, არის სამი მშვენიერი შვილიშვილის პაპა. ცხოვრობს ბინაში მეუღლესთან ერთად, რომელიც მოხალისედ გამოდის გარკვეული სამუშაოს შესასრულებლად და აქტიურად დადის ეკლესიაში. ლესტერი ჯანმრთელია და ცდილობს, იყოს აქტიური როგორც ფიზიკურად, ასევე გონებრივად.

სანიოტი. სანიოტი - 30 წლის, კანცელარიის მუშაკი, რომელიც 10 წლის წინ ჩამოვიდა აშშ-ში ინდონეზიიდან. მან დაამთავრა საშუალო სკოლა აშშ-ში გადასვლის შემდეგ და ადგილობრივ კოლეჯში ჩაირიცხა სალამოს სწავლებაზე. ის მარტოხელა დედაა, 8 წელზე პატარა ასაკის ორი ბავშვით. მიუხედავად იმისა, რომ მისი ჯანმრთელობის მდგომარეობა შესანიშნავია, სანიოტის ერთ-ერთ ბავშვს აქვს შეზღუდული შესაძლებლობა და არ შეუძლია განათლების მიღება.

იური. იური ახლახან საცხოვრებლად აშშ-ში გადავიდა ყოფილი საბჭოთა კავშირის ერთ-ერთი რესპუბლიკიდან. ის 42 წლისაა და ცუდად იცის საკომუნიკაციო ინგლისური. მას ინჟინრის დიპლომი აქვს თავის ქვეყანაში, მაგრამ რადგან აშშ-ში ამ სპეციალობით მუშაობის ლიცენზია არ აქვს, მუშაობს სანაწობო მუშად. ის დასაოჯახებელია და არ ჰყავს ბავშვები, მაგრამ საკუთარი შემოსავლის დიდ ნაწილს უგზავნის თავის ნათესავებს სამშობლოში.

ვერსია ერთად გუნდური სავარჯიშო

მომუშავეთა რესურსჯგუფები დღემდე ინარჩუნებს პოპულარობას. შექმენით მცირე ჯგუფები სამი ან ოთხი თანაკურსელისგან. თქვენი დავალებაა, გამოიკვლიოთ, თუ როგორ შეიძლება ჩამოყალიბდეს მომუშავეთა რესურსჯგუფები თქვენს უნივერსიტეტში დასაქმებული პერსონალისთვის. შეადგინეთ წერილობითი გეგმა, რომელშიც განიხილავთ მომუშავეთა

რესურსჯგუფებთან დაკავშირებულ უპირატესობებს და გამოწვევებს, ნაბიჯებს, რომლებიც საჭიროა ამ ჯგუფების შესაქმნელად და რჩევებს, თუ როგორ უნდა შენარჩუნდეს ასეთი ჯგუფების ფასეულობა მისი წევრებისთვის. მოამზადეთ თქვენი მოხსენება პროფესორის და აუდიტორიის წინაშე წარსადგენად.

ჩემი ჯერია, ვიყო მენეჯერი

- აღწერეთ განსხვავებულ ადამიანებთან ურთიერთობის თქვენი გამოცდილება. რა გამოწვევების წინაშე იყავით? რა ისწავლეთ ისეთი, რაც გამოგადგებათ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის უნიკალური საჭიროებებისა და გამოწვევების გააზრებაში?
- ეწვიეთ საიტს DiversityInc.com [www.diversityinc.com] და იხილეთ 50 საუკეთესო კომპანიის სია, რომლებიც ზრუნავენ მრავალფეროვნებაზე. ამოარჩიეთ სამი კომპანია ამ სიიდან. აღწერეთ და შეაფასეთ, თუ რას აკეთებენ ისინი მრავალფეროვნებისთვის სამუშაო ადგილას.
- გაიხსენეთ შემთხვევა, როდესაც უსამართლოდ მოგექცნენ სტერეოტიპული აზროვნების გამო. რა სტერეოტიპები გამოიყენეს თქვენ წინააღმდეგ? როგორ უპასუხეთ მათ ქცევას?
- ეწვიეთ Catalyst-ის ვებსაიტს [www.catalyst.org] და იხილეთ Research & Knowledge განყოფილება. დააჭირეთ „Browse Research & Knowledge“ განყოფილებას. მოძებნეთ მონაცემები „Women in Management, Global Comparison“. რა ინვესს თქვენს გაკვირვებას ყველაზე მეტად ამ მონაცემებთან დაკავშირებით? რატომ?
- იპოვეთ ორი კომპანიის მაგალითი, რომლებიც ახორციელებენ სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების ოთხივე ინიციატივას. მოკლედ აღწერეთ, რას აკეთებს თითოეული მათგანი.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: C. Harvey and M. J. Allard, Understanding and Managing Diversity, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2012); S. Thiederman, Making Diversity Work: 7 stepsfor Defeating Bias in the Workplace, 2nd ed. (New York: Kaplan Publishing,

2008); A. M. Konrad, P. Prasad, and J. K. Pringle (eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); and G. N. Powell, *Managing a Diverse Workforce*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004).

- შეარჩიეთ ჩანართ 4-8-ში მოცემული კანონებიდან ერთ-ერთი. გააანალიზეთ ეს კანონი შემდეგი ელემენტების გათვალისწინებით: ვის მოიაზრებს ეს კანონი? რას კრძალავს ის? რა შედეგები მოსდევს მის დარღვევას?
- ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.

- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ თვითშეფასების შემდეგი სავარჯიშოები: როგორია ჩემი შეხედულება სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების მიმართ? მზად ვარ თუ არა გლობალური მენეჯერის კარიერისთვის? როგორია ჩემი შეხედულება ხანში შესული ადამიანების მიმართ? როგორია ჩემი აღქმა გენდერული როლების მიმართ? მიღებული შედეგების საშუალებით განსაზღვრეთ თქვენი პირადი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ თქვენი ძლიერი მხარეების განსამტკიცებლად და სისუსტეების გამოსასწორებლად?

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 4-1.** რა არის სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება და რატომ არის მისი მართვა მნიშვნელოვანი?
- 4-2.** აღწერეთ საკითხები, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების თითოეულ ტიპთან.
- 4-3.** Mymanagementlab - ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 ზემოდან ქვემოთ

მრავალფეროვნების მენეჯმენტი უმნიშვნელოვანესია PricewaterhouseCoopers (PwC)-ისთვის, პროფესიული მომსახურებების კომპანიისთვის. ⁹⁶ კომპანიის ერთგულება მრავალფეროვნებისადმი განაპირობებს მის უმაღლეს პოზიციას DiversityInc-ის მიერ შედგენილ რეიტინგში - საუკეთესო კომპანიები, რომლებიც ზრუნავენ მრავალფეროვნებაზე (Top Companies for Diversity). რას აკეთებს კომპანია იმისათვის, რომ მოიაზრებოდეს, როგორც ნომერი პირველი კომპანია მრავალფეროვნების მენეჯმენტში? ყველაფერი იწყება ზემოდან.

PwC-ს ხელმძღვანელი და უფროსი პარტნიორი ბობ მორიცი (Bob Moritz), მრავალფეროვნების და ჩართულობის დიდი დამცველი, ამბობს, რომ „ეს არის უმნიშვნელოვანესი ორგანიზაციის მდგრადი გლობალური ზრდისთვის“. მორიცი ერთგულება მრავალფეროვნების მიმართ გამომდინარეობს მისი პირადი გამოცდილებიდან. როგორც ახალგაზრდა პროფესიონალი, ის სამი წლის განმავლობაში ცხოვრობდა იაპონიაში, სადაც იმყოფებოდა უმცირესობაში. ის იხსენებს: „თუ შენ ხარ საზღვარგარეთ, ანუ ქვეყანაში, სადაც არავინ ლაპარაკობს შენს ენაზე, და ტაქსი უარს ამბობს შუალამისას შენს მომსახურებაზე იმიტომ, რომ უცხოელი ხარ, შენი შეხედულებები იცვლება“. გარდა ამისა, მის სამუშაო ჯგუფში შედიან ადამიანები საფრანგეთიდან, ავსტრალიიდან, დიდი ბრიტანეთიდან და იაპონიიდან. მან მალე გააცნობიერა, რომ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელი ადამიანები სხვადასხვანაირად უდგებიან პრობლემებს და რომ პრობლემის მოგვარების მის მიერ შერჩეული გზა არ არის აუცილებლად სწორი და ერთადერთი. ამიტომაც, დღეს, როდესაც იგი კომპანიის უმაღლესი აღმასრულებელია, აცნობიერებს - იმისათვის, რომ დაეხმაროს მის კომპანიას თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში წარმატების მიღწევაში, გადამწყვეტია ინკლუზიური კულტურა, რომელიც იზიდავს და ინარჩუნებს განსხვავებულ ტალანტებს.

PwC-ს დანერგილი აქვს მრავალფეროვნების რამდენიმე პროგრამა და ინიციატივა. კომპანიის მრავალფეროვნების პირველი ოფიცერი (CDO) დაინიშნა 2003 წელს და, ბევრი ორგანიზაციის მსგავსად, დასაწყისში „განთავსდა“ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში. ამჟამად CDO ანგარიშვალდებულია პირადად მორიციის წინაშე, რაც ამ პოზიციას ანიჭებს უფრო მაღალ ნდობას და პასუხისმგებლობას. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტი PwC-ში CDO-ს პოზიციის შესახებ არის ის, რომ ის ექვემდებარება როტაციას - ანუ პარტნიორები იცვლებიან ამ პოზიციაზე ორ წელიწადში ერთხელ. ამჟამად ამ პოზიციას იკავებს მარია კასტანიონ მოცი (Maria Castañón Moats), აუდიტორი პარტნიორი.

მრავალფეროვნებისადმი PwC-ს მხარდაჭერის კიდევ ერთი გამოვლინებაა ტალანტების განვითარებაზე ზრუნვა. PwC-ს მსგავსი პროფესიული მომსახურების კომპანიების წარმატებას და მარცხს განაპირობებს ამ კომპანიებში მომუშავე ადამიანების ტალანტი. PwC-მ უმთავრეს პრიორიტეტად დაისახა, „მოიძიოს, ჩააბას და დაანინაუროს საუკეთესო და უნიჭიერესი მომუშავეები, განსაკუთრებით, არასაკმარისად წარმოდგენილი ჯგუფებიდან“. ასეთი გამორჩეული მრავალფეროვანი ტალანტების მოძიებისათვის კომპანია მომუშავეებს სთავაზობს უპირატესობათა შესაშურ სპექტრს. რადგანაც პროფესიული მომსახურების კომპანიებში მუშაობა შეიძლება იყოს რთული და მომთხონი, PwC ცდილობს, შესთავაზოს მის მომუშა-



PwC-ს მრავალფეროვნებისადმი ერთგულების მთავარი პრიორიტეტია ისეთი საუკეთესო და უნიჭიერესი განსხვავებული მომუშავეების პოვნა, ჩართვა და დანინაურება, როგორებიც არიან ამ სურათზე ნაჩვენები პროფესიონალები, რომლებიც ითვლიან ოსკარის კონკურსის ბიულეტენებს Academy of Motion Picture Arts and Sciences-ისთვის.

წყარო: Reuters/Jonathan Alcorn

ვეებს სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსების გზები. კომპანიის მიერ შეთავაზებული უპირატესობებია: დახმარება ბავშვებზე ზრუნვაში, ანაზღაურებადი შვებულება მამებისთვის, ძიძების მოძიება და კონსულტაცია, რელიგიური კუთხე სამუშაო ადგილას, ჯილდოები და გადასახადების გათანაბრება ყველა შიდა პარტნიორისთვის.

დაბოლოს, PwC-ს მრავალფეროვნების პროგრამაში მთავარი ადგილი უჭირავს მის მენტორინგის პროგრამას, რომელსაც აფასებენ, როგორც „მსოფლიო კლასის“ პროგრამას. მენტორი არის უფროსი მომუშავე, რომელიც სპონსორობას უწევს და მხარს უჭერს ნაკლებად გამოცდილ მომუშავეს, პროტეჟეს. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიაში მენტორინგის წყვილების ნახევარი არის კროსკულტურული, მორიცმა სთხოვა PwC-ს 2500 პარტნიორს, რომ „შეგნებულად განახორციელონ მათი პროტეჟეების დივერსიფიცირება“. პარტნიორების შეფასებების ნაწილი დაფუძნებული იქნება მათ მიერ პროტეჟეების დაცვასა და მათში ინვესტირებაზე. თუმცა, PwC არ მოითხოვს მისი მომუშავეებისგან მხოლოდ იმის ცოდნას, თუ რა უნდა გააკეთონ მენტორინგის დროს. ამას გარდა, შემუშავებულია სპეციალური ინსტრუმენტები, რომლებშიც შედის სახელმძღვანელოები, რეკომენდებული საკითხავი და სხვა შიდა რესურსები. და რა არის ამ ინსტრუმენტების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი? ვიდუროგოლები, რომლებიც გვიჩვენებს მაგალითებს რეალური ცხოვრებიდან თუ მენტორინგის პროცესში როგორ უზიარებენ ერთმანეთს გამოცდილებას პარტნიორები და პერსონალი.

სადისკუსიო საკითხები

1. როგორ შეიძლება მოსახლეობაში მიმდინარე ტენდენციებმა იმოქმედოს PwC-ს მსგავს პროფესიული მომსახურების ორგანიზაციებზე? რის გაკეთება შეიძლება დასჭირდეს კომპანიას ამ ტენდენციებთან ადაპტაციისთვის?
2. რა გამოწვევების წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს PwC კოლეჯის კურსდამთავრებული კანდიდატების უფრო მრავალფეროვან სამუშაო ძალასთან ადაპტაციის პროცესში?
3. ბიზნესი ხშირად დგას დილემის წინაშე - შეინარჩუნონ განსხვავებული მომუშავეები ტრენინგების შემდეგ. რა შეუძლია გააკეთოს PwC-ს მისი განსხვავებული მომუშავეების შესანარჩუნებლად?
4. თქვენი აზრით, რა უპირატესობები გააჩნია PwC-ს მენტორინგის პროგრამას? რა ნაკლი შეიძლება ჰქონდეს მას?
5. PwC-ს როტაციული მრავალფეროვნების მთავარი ოფიცრის პოზიცია უჩვეულოა. რა უპირატესობებს და უარყოფით მხარეებს ხედავთ ამ მიდგომაში?

პრაქტიკული შემთხვევა

2

ქალები DEUTSCHE TELEKOM-ის მენეჯმენტში

კომპანიები ევროპის მასშტაბით დგანან პრობლემის წინაშე - „გენდერული ნაპრალი ლიდერის პოზიციებზე“. ⁹⁷ მამაკაცების რაოდენობა გაცილებით მეტია ბიზნესის მაღალ პოზიციებზე. გენდერული უთანასწორობის ეს სამწუხარო სურათი ნარჩუნდება ევროპაში სამუშაო ადგილას თანასწორობისკენ მიმართული მცდელობებისა და კამპანიების მიუხედავად. თუმცა, ერთი ევროპული კომპანია სხვებზე უკეთ უმკლავდება ამ პრობლემას.

Deutsche Telekom-ში, ევროპის უმსხვილეს სატელეკომუნიკაციო კომპანიაში, ამბობენ, რომ განზრახული აქვთ, „გააორმაგონ ქალი მენეჯერების რაოდენობა ხუთ წელიწადში“. გარდა ამისა, კომპანია გეგმავს, 30 პროცენტით გაზარდოს ქალების რაოდენობა მენეჯმენტის მაღალ და საშუალო დონეზე 2015 წლის ბოლოსთვის. ამ განცხადებით, კომპანია ხდება პირველი DAX 30 ინდექსში შემავალი ლურჯი ჩიპის მქონე გერმანული კომპანიებიდან, რომელიც შემოიღებს გენდერულ კვოტას. Deutsche-ს მთავარი აღმასრულებელი რენე ობერმანი (René Obermann) ამბობს: „უფრო მეტი ქალის მოყვანა მენეჯმენტის პოზიციებზე არ

არის, უბრალოდ, ეგალიტარიზმის (სოციალური თანასწორობის კონცეფცია) გაძლიერება. ქალების უფრო მეტი რაოდენობით ყოფნა უმაღლეს მენეჯმენტში მოგვცემს უკეთესად მუშაობის საშუალებას“.

გარდა მისი გეგმისა, რომ დაიქირაოს უფრო მეტი უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული ქალი, Deutsche Telekom-ს დასჭირდება ცვლილებების შეტანა მის კორპორაციულ პოლიტიკასა და საქმიანობაში მენეჯერულ პოზიციებზე ქალების მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად.

ამრიგად, რას აკეთებს Deutsche Telekom მიზნის მისაღწევად, ანუ უფრო მეტი ქალის მოსაზიდად მენეჯერულ პოზიციებზე? ერთი ქმედება, რომელსაც კომპანია მიმართავს, არის უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული ქალების დაქირავებისა და მომზადების მასშტაბების ზრდა. რეალურად, კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ აღმასრულებლების განვითარების პროგრამაში ადგილების მინიმუმ 30 პროცენტი ეჭიროთ ქალებს.

კომპანიის მიერ გადადგმული სხვა ნაბიჯები ვლინდება მის სამუშაო გარემოსა და სამუშაოსა და პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებულ საკითხებში. კომპანია გეგმავს, გააფართოოს მისი დეკრეტული პროგრამები და შემოიღოს უფრო მოქნილი საათები მენეჯერებისთვის. ამჟამად კომპანიის მენეჯერთა 1 პროცენტზე ნაკლები მუშაობს ნახევარ განაკვეთზე. გარდა ამისა, კომპანია გეგმავს, გააორმაგოს ადგილები კომპანიის ბავშვებზე ზრუნვის პროგრამაში. კომპანიამ ასევე გააანალიზა, რომ ესაჭიროება, გახდეს უფრო გამჭვირვალე თანამშრომელთა შერჩევისა და პოზიციებზე დანიშვნის პროცესში და განახორციელოს იმის მონიტორინგი, მიიღწევა თუ არა თანამშრომელთა გადამზადებისა და შენარჩუნების მიზნები. მცდელობების მიუხედავად, Deutsche Telekom-ს უჭირდა საკუთარი გენდერული მიზნების მიღწევა. 2011 წელს უფროს აღმასრულებელთა მხოლოდ 13 პროცენტი იყო ქალი გერმანიაში, მცირედით მეტი კვოტის დაწესებამდე - 12.5 პროცენტი. სხვა ადგილებში კომპანიამ მიაღწია პროგრესს. Deutsche Telekom-ის ხელმძღვანელი პოზიციების დაახლოებით 28 პროცენტი გერმანიის გარეთ ეკავათ ქალებს, რაც იყო უფრო მეტი, ვიდრე 2010 წელს (24 პროცენტი).



Deutsche Telekom-ის მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა რენე ობერმანმა (Rene Obermann) კომპანიის მენეჯმენტის ბორდში დამატებით მიიღო ორი ქალი - მარია შიკი (Maria Schick) (მარცხნივ), როგორც ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის უფროსი, და კლაუდია ნემატი (Claudia Nemat), როგორც ევროპული ოპერაციების ხელმძღვანელი.

წყარო: Michael Gottschalk/AP Images

სადისკუსიო საკითხები 

1. რას ფიქრობთ Deutsche Telekom-ის მიერ დაწესებულ „კვოტაზე“? რა უპირატესობა და ნაკლი აქვს ამ მიდგომას?
2. რა საკითხები შეიძლება წამოიჭრას Deutsche Telekom-ის მიერ უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული ქალების დაქირავებისას და როგორ შეუძლიათ ამ საკითხების გადაწყვეტა?
3. რა საკითხები შეიძლება წარმოიშვას კომპანიის მიერ „სამუშაო-ოჯახი“ პროგრამაში შეტანილი ცვლილებების გამო და როგორ შეუძლიათ ამ საკითხების გადაწყვეტა?
4. სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნების ამ თავში განხილული ინიციატივებიდან რომელი შეიძლება იყოს გამოსადეგი Deutsche Telekom-ისთვის? რას მოიცავს ამ ინიციატივების დანერგვა?

სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის მენეჯმენტი

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

ის, რაც დაიწყო, როგორც მაღალი კლასის კორპორაციული ჯაშუშობის საქმე, გადაიქცა უაღრესად სამარცხვინო, დამამცირებელ არეულობად ფრანგი მანქანათმშენებლის, Renault SA-ის და მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობისთვის.¹ ეს ამბავი დაიწყო 2010 წლის აგვისტოში, როდესაც რამდენიმე უფროსმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა მიიღო ანონიმური შეტყობინება, რომ Renault-ს აღმასრულებელ ოფიცერს სთავაზობდნენ ქრთამს ინფორმაციის სანაცვლოდ. სავარაუდოდ, ქრთამი გათვალისწინებული იყო კომპანიის ელექტრომანქანის ღირებულებასთან დაკავშირებული ინფორმაციისთვის. მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის, კარლოს გოსნის (Carlos Ghosn) თქმით (იხ. ფოტო), ეს ინფორმაცია წარმოადგენდა კრიტიკული ეკონომიკური მნიშვნელობის მონაცემს და შეიძლებოდა კონკურენტებისთვის მანქანის ტექნოლოგიის და მისი ღირებულების საკითხებში გარკვევის საშუალება მიეცა. Renault-ის უფროსმა საოპერაციო ოფიცერმა, პატრიკ პულატამ (Patrick Pylata) (იხ. ფოტო), დაიწყო ოთხთვიანი შიდა გამოძიება, რომლის შედეგადაც კომპანიამ დაასკვნა, რომ „ის ვახდა იმ სისტემის სამიზნე, რომელიც ორგანიზებულია ეკონომიკური, ტექნოლოგიური და სტრატეგიული ინფორმაციის შესაგროვებლად „საზღვარგარეთ არსებული დაინტერესებული მხარეებისთვის“.

კომპანიის წარმომადგენელმა ასევე აღნიშნა, რომ კომპანიის შესაბამისი კომიტეტი გააფრთხილეს შესაძლო არაეთიკური პრაქტიკის შესახებ, რომელშიც სამი თანამშრომელი მონაწილეობდა. შემდეგ Renault-მ შეიტანა სისხლის სამართლის სარჩელი „ორგანიზებული სამრეწველო ჯაშუშობის, კორუფციის, ნდობის დაკარგვის, ქურდობის და დაფარვის“ თაობაზე და, ფულის სანაცვლოდ ინფორმაციის გაცემის გამო, სამსახურიდან გაათავისუფლა სამი აღმასრულებელი ოფიცერი, რომლებიც მუშაობდნენ მისი ელექტრომანქანის პროექტზე. გოსნმა აღნიშნა, რომ „ქმედებები, რომლებიც განახორციელა კომპანიამ,



წყარო: Christophe Petit Tesson/MAXPPP/Newscom

მისი დაცვისთვის იყო გათვალისწინებული“. საფრანგეთის სა-
ლამოს ახალი ამბების პროგრამაში 2011 წლის 23 იანვარს მან
განაცხადა, რომ Renault-ს გააჩნდა „დიდი რაოდენობით მტკი-
ცებულებები და ის აბსოლუტურად დარწმუნებული იყო, რომ
ეს სამეული კომპანიის საიდუმლოებებს გარეშე წყაროებს
გადასცემდა“. მაგრამ ამ ისტორიას საინტერესო გაგრძელება
მოჰყვა, რამდენადაც ეს სამი ადამიანი მუდმივად უარყოფდა,
რომ რაიმე გადაცდომა ჩაიდინეს და თავიდანვე აცხადებდნენ,
რომ უდანაშაულონი იყვნენ.



წყარო: Alexandre Marchi/PHOTOPIR/
L'Est-REPUBLICAIN/Newscom

*ის, რაც დაიწყო, როგორც მაღალი კლასის კორპორაციული ჯაშუშობის საქმე,
გადაიქცა უაღრესად სამარცხვინო, დამამცირებელ ქაოსად ფრანგი მანქანათმშენებ-
ლის, Renault SA-ის და მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობისთვის.*

სავარაუდო ჯაშუშობასთან დაკავში-
რებით ეჭვები გაჩნდა მაშინ, როდესაც, მტკი-
ცებულებების არარსებობის გამო, პარიზის
სახელმწიფო პროკურორმა დახურა საქმე ამ
სამი გათავისუფლებული ოფიცრის წინააღ-
მდეგ - ეს სამი ადამიანი, ფაქტობრივად, უდა-
ნაშაულო იყო. Renault-მ პირველად ივარაუდა,
რომ კომპანია შეიძლება „მოატყუეს“ ამ ადამი-
ანებისთვის ბრალდების წაყენებისას. შემდეგ

ფრანგმა პროკურორებმა დაიწყეს გამორკვე-
ვა, ვინმემ ხომ არ მოაწყო ეს საქმე კომპანიის
შეცდომაში შესაყვანად.

საფრანგეთის პოლიციამ ვერ იპოვა ამ
სამი აღმასრულებელი ოფიცრის უცხოური ან-
გარიშები, სადაც მათ, ბრალდების მიხედვით,
ურიცხავდნენ ჯაშუშობის საფასურს, მაგრამ
მათ იპოვეს ანგარიშები ესპანეთსა და დუბაი-
ში, სადაც იყო თანხები, რომელიც Renault-მ გა-

MyManagementLab®
გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით.
 სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის
 ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 5.1 განიხილოთ,** რას ნიშნავს იყო სოციალურად პასუხისმგებელი და რა ფაქტორები ზემოქმედებს ამ გადანყვეტილებაზე.
- 5.2 განმარტოთ,** რას ნიშნავს მწვანე მენეჯმენტი და როგორ შეიძლება გახდნენ ორგანიზაციები მწვანეები.
- 5.3 განიხილოთ** ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებს ეთიკურ და არაეთიკურ ქცევას.
- 5.4 აღწეროთ** მენეჯმენტის როლი ეთიკური ქცევის ნახალისებაში.
- 5.5 განიხილოთ** სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის საკითხები.

დაუხადა მისი დაცვის განყოფილებას, რომელიც ატარებდა შიდა გამოძიებას ამ სამი თანამშრომლის წინააღმდეგ.

ბატონმა გოსნმა საჯაროდ მოუხადა ბოდიში სამ გათავისუფლებულ მენეჯერს და მთლიანად მოუხსნა მათ ბრალდებები. ის ასევე დაჰპირდა აღმასრულებელ ოფიცრებს სრულ კომპენსაციას „იმ სერიოზული უსამართლობის გამო, რომელიც მათ ოჯახებთან ერთად განიცადეს“. Renault-ს საბჭოს ასევე მოუწია გარკვეული განცხადებების გაკეთება. ბატონმა პულატამ დატოვა უფროსი ოპერატიული ოფიცრის თანამდებობა. სამი სხვა უმცროსი აღმასრულებელი ოფიცერი და კომპანიის დაცვის ორგანიზაციის სამი თანამშრომელი, რომლებიც აწარმოებდნენ ჯაშუშობის ყალბი ბრალდების საქმის გამოძიებას, სამსახურიდან გაათავისუფლეს. საბჭომ ასევე მოითხოვა, რომ კომპანიას შეექმნა ეთიკის კომიტეტი, მოეხდინა შესაბამისი კომიტეტის რეს-

ტრუქტურიზაცია და შეექმნა „მსოფლიო კლასის დაცული ორგანიზაცია“. როგორ შეეძლოთ Renault-ს მენეჯერებს ეს სიტუაცია მოეგვარებინათ უფრო ეთიკურად და უფრო მეტი პასუხისმგებლობით?

ისტორია იყო ეს! (და ვინ ამბობს, რომ მენეჯმენტი მოსაწყენია?) იმის გადანყვეტა, თუ როდის და რამდენად ეთიკური და სოციალურად პასუხისმგებელი უნდა იყოს ორგანიზაცია, იმ რთული საკითხების ჩამონათვალია, რომელთა გადაჭრაც შეიძლება დასჭირდეთ ისეთ მენეჯერებს, როგორებიც არიან კარლოს გოსნი და Renault-ს სხვა აღმასრულებელი ოფიცრები, დაგემვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის და კონტროლის განხორციელების პროცესში. ამ საკითხებმა შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მენეჯერების მოქმედებებზე მართვის პროცესში და ახდენს კიდევ ასეთ გავლენას.

5.1 განიხილოთ, რას

ნიშნავს იყო სოციალურად პასუხისმგებელი და რა ფაქტორები ზემოქმედებს ამ გადანყვეტილებაზე.

რა არის სოციალური პასუხისმგებლობა?

ორგანიზაციები აცხადებენ, რომ ისინი მდგრადი განვითარების მომხრეები არიან და ამ დროს პროდუქტებს ერთჯერადი გამოყენების მასალებში ფუთავენ. კომპანიებში ანაზღაურების დიდი უთანასწორობა არსებობს; თუმცა, განსხვავება ხშირად დაკავშირებულია არა თანამშრომლების მუშაობასთან, არამედ უფლებებთან და „ჩვეულებებთან“. გლობალური კორპორაციები ხარჯებს ამცირებენ აუთსორსინგის მეშვეობით იმ ქვეყნებში, სადაც ადამიანის უფლებები არ წარმოადგენს პრიორიტეტს, და ამას ამართლებენ იმით, რომ ისინი ქმნიან სამუშაო ადგილებს და ხელს უწყობენ ადგილობრივი ეკონომიკის გაძლიერებას. ბიზნესი, რომელიც მკვეთრად განსხვავებულ ეკონომიკურ გარემოში ხვდება, თანამშრომლებს სთავაზობს სამუშაო საათების შემცირებას და ადრეულ საპენსიო პაკეტებს. არიან ეს კომპანიები სოციალურად პასუხისმგებელი? მენეჯერებს რეგულარულად სჭირდებათ ისეთი გადანყვეტილებების მიღება, რომლებსაც სოციალური პასუხისმგებლობის ასპექტებიც აქვთ ისეთ სფეროებში, როგორცაა თანამშრომლებთან ურთიერთობები, ქველმოქმედება, ფასწარმოქმნა, რესურსების დაზოგვა, პროდუქციის ხარისხი და უსაფრთხოება და ბიზნესის წარმოება იმ ქვეყნებში, სადაც ადამიანის უფლებები არ ფასობს. რას ნიშნავს, იყო სოციალურად პასუხისმგებელი?

ვალდებულებებიდან რეაგირებამდე და პასუხისმგებლობამდე

სოციალური პასუხისმგებლობის ცნებას სხვადასხვანაირად აღწერენ. მაგალითად, მას უწოდებენ „მხოლოდ მოგების ფორმირებას“, „რაც სცილდება მოგების მიღების ფარგლებს“, „ნებისმიერი დამოუკიდებელი კორპორაციული საქმიანობა, რომელიც გათვალისწინებულია შემდგომი სოციალური კეთილდღეობისთვის“ და „სოციალური ან ეკოლოგიური პირობების გაუმჯობესება“.² ამის გაგება უფრო ადვილია, თუ შევადარებთ ორ მსგავს ცნებას: სოციალურ ვალდებულებას და სოციალური რეაგირების უნარს.³ სოციალური ვალდებულებაა, როდესაც ფირმა დაკავებულია სოციალური საქმიანობით იმის გამო, რომ მას აკისრია ვალდებულება, შეასრულოს გარკვეული ეკონომიკური და იურიდიული პასუხისმგებლობები. ორგანიზაცია აკეთებს მხოლოდ იმას, რაც

სოციალური ვალდებულება

ფირმის ორიენტირებულობა სოციალური ღონისძიებების განხორციელებაზე, იმ ვალდებულების გამო, რომ შეასრულოს გარკვეული ეკონომიკური და იურიდიული მოთხოვნები.

ევალეზა და მეტს არაფერს. ეს იდეა ასახავს სოციალური პასუხისმგებლობის **კლასიკურ გაგებას**, რომელიც გულისხმობს, რომ მენეჯერის ერთადერთი სოციალური პასუხისმგებლობაა, მაქსიმალურად გაზარდოს მოგება. ამ მიდგომის ყველაზე პირდაპირი პროპაგანდისტია ეკონომისტი და ნობელის პრემიის ლაურეატი მილტონ ფრიდმანი (Milton Friedman). ის ამტკიცებდა, რომ მენეჯერის პირდაპირი პასუხისმგებლობაა, ამუშაოს ბიზნესი აქციონერების ინტერესების გათვალისწინებით, რომელთა უპირველესი საზრუნავია ფინანსური მხარე.⁴ ის ასევე ამტკიცებდა, რომ როდესაც მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას, დახარჯონ ორგანიზაციის რესურსები „სოციალური სიკეთისთვის“, ისინი ზრდიან ბიზნესის წარმოების ხარჯებს, რაც აისახება მომხმარებლებზე - უფრო მაღალი ფასების სახით, ან იფარება აქციონერების მიერ - უფრო დაბალი დივიდენდების მიღებით. ფრიდმანი არ ამბობს იმას, რომ ორგანიზაცია არ უნდა იყოს სოციალურად პასუხისმგებელი, მაგრამ სოციალური პასუხისმგებლობის მისეული ინტერპრეტაცია მოგების მაქსიმუმამდე გაზრდას გულისხმობს აქციონერების სასიკეთოდ. ამ შეხედულებას ზოგიერთი დღესაც იზიარებს. საკონსულტაციო ფირმა, რომელიც მსხვილ კორპორაციებთან მუშაობს, აღნიშნავს: „კომპანიებმა უნდა მიაღწიონ მეტ სოციალურ სიკეთეს შედეგებზე ორიენტაციის გზით და არა სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამების მეშვეობით“.⁵

დანარჩენი ორი ცნება - სოციალური რეაგირების უნარი და სოციალური პასუხისმგებლობა - ასახავს **სოციალურ-ეკონომიკურ ხედვას**, რომლის მიხედვითაც მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობები სცილდება მოგების გამომუშავებას და მოიცავს საზოგადოების კეთილდღეობის დაცვას და გაუმჯობესებას. ეს შეხედულება ეყრდნობა რწმენას, რომ კორპორაციები არ არიან დამოუკიდებელი ორგანიზაციები, რომლებიც მხოლოდ მათი აქციონერების წინაშე არიან პასუხისმგებელი და არ გააჩნიათ ვალდებულებები ფართო საზოგადოების წინაშე. მთელი მსოფლიოს ორგანიზაციებმა გაითავისეს ეს შეხედულება, როგორც ნაჩვენებია მსოფლიოს აღმასრულებელი ოფიცრების გამოკვლევებში, რომელთაგან 84% აღნიშნავს, რომ კომპანიებმა უნდა დააბალანსონ მათი ვალდებულებები აქციონერების წინაშე და საზოგადოების კეთილდღეობასთან დაკავშირებული ვალდებულებები.⁶ მაგრამ რით განსხვავდება ეს ორი ცნება?

სოციალური რეაგირების უნარი - ესაა ის შემთხვევა, როდესაც ფირმა ახორციელებს სოციალურ ღონისძიებებს, გარკვეული საჭიროებოტო სოციალური მოთხოვნების საპასუხოდ. მენეჯერები ხელმძღვანელობენ სოციალური ნორმებით და ფასეულობებით და იღებენ პრაქტიკულ, ბაზარზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებებს მათ ქმედებებთან დაკავშირებით.⁷ მაგალითად, Ford Motor Company პირველი ავტომობილების მწარმოებელი კომპანია იყო, რომელმაც მოითხოვა ფედერალური კანონის შემოღება, რომლითაც აიკრძალებოდა მოკლე ტექსტური შეტყობინებების გაგზავნა მანქანის ტარების დროს. კომპანიის წარმომადგენელმა განაცხადა: „ყველაზე სრული და ახალი კვლევა უჩვენებს, რომ ქმედებები, რომელთა დროსაც მძღოლმა თვალი დიდი ხნით უნდა მოაცილოს გზას, მაგალითად, როგორცაა ტექსტური შეტყობინებების მიღება და გაგზავნა, არსებითად ზრდის ავარიების რისკს“.⁸ ამ აკრძალვის მხარდაჭერით, კომპანიის მენეჯერებმა „რეაგირება“ მოახდინეს იმაზე, რაც, მათი აზრით, მნიშვნელოვან სოციალურ საჭიროებას წარმოადგენდა. 2011 წელს, როდესაც იაპონიას დამანგრეველი მიწისძვრა და ცუნამი დაატყდა თავს, ტექნოლოგიების სფეროში მოღვაწე ბევრმა კომპანიამ რეაგირება მოახდინა რესურსების და მხარდაჭერის სახით. მაგალითად, სოციალური ქსელების გიგანტმა, Facebook-მა, გახსნა იაპონიის მიწისძვრასთან დაკავშირებული გვერდი, სადაც მომხმარებლებს შეეძლოთ მიეღოთ ინფორმაცია სტიქიურ უბედურებასთან დაკავშირებით დახმარების შესახებ. 2010 წლის იანვარში ჰაიტიზე მიწისძვრის შემდეგ ბევრი კომპანია გამოხმაურა რეგიონის საჭიროებებს. მაგალითად, UPS-ს აქვს კომპანიის საერთო პოლიტიკა, რომლის მიხედვითაც თანამშრომლებმა უნდა იმუშაონ, როგორც მოხალისეებმა, სტიქიური უბედურებების და სხვა კრიზისების დროს დახმარების აღმოსაჩენად. ამ პოლიტიკის განხორციელებისთვის UPS-ს ჰყავს 20-კაციანი ლოჯისტიკური საგანგებო გუნდი აზიაში, ევროპასა და ამერიკის ორივე კონტინენტზე, რომლებსაც გავლილი აქვთ ტრენინგები ჰუმანიტარული დახმარების სფეროში.⁹

კლასიკური გაგება

შეხედულება, რომ მენეჯერის ერთადერთი სოციალური პასუხისმგებლობაა მოგების მაქსიმოზაცია.

სოციალურ-ეკონომიკური ხედვა

შეხედულება, რომ მენეჯერების სოციალური პასუხისმგებლობა სცილდება მოგების გამომუშავების ფარგლებს და მოიცავს საზოგადოების კეთილდღეობის დაცვას და გაუმჯობესებას.

სოციალური რეაგირების უნარი

ფირმის შესაძლებლობა, განახორციელოს სოციალური ღონისძიებები, გარკვეული საჭიროებოტო სოციალური მოთხოვნების საპასუხოდ.

სოციალური პასუხისმგებლობა

ბიზნესის განზრახვა, რომელიც სცილდება მისი სამართლებრივი და ეკონომიკური ვალდებულებების ფარგლებს იმ მიზნით, რომ მოიქცეს სწორად და იმოქმედოს ისე, როგორც ეს საზოგადოებისთვის იქნება სასიკეთო.



Little Caesars Pizza არის როგორც სოციალურად პასუხისმგებელი, ასევე, სოციალური რეაგირების უნარის მქონე კომპანია, რომელიც თავს ვალდებულია რაცხს, დაეხმაროს საზოგადოებას, რომელიც მისი ბიზნესის მდგრადობას უზრუნველყოფს. პიცის მწარმოებელმა ფირმამ, რომელიც მიჩიგანში, დეტროიტშია ბაზირებული, შექმნა პიცის სამზარეულო ბორბლებზე, რომელსაც **Love Machine**-ს (სიყვარულის მანქანას) უწოდებენ და რომელიც მოგზაურობს შეერთებულ შტატებსა და კანადაში, საკვებს აწვდის მშივრებს წვნიანის სამზარეულოებსა და უსახლკართოთა თავშესაფრებში; ეხმარება წყალდიდობებით, ქარიშხლით და სხვა სტიქიური უბედურებებით დაზარალებულებს. **Little Caesars**-ის ფრანშიზის მფლობელები და რეგიონალური ოფიცრები სწორადენ საკვების მიწოდებისთვის საჭირო პროდუქტებისა და შრომის ხარჯებს **Love Machine**-ს იმ ადგილებში ფუნქციონირებისთვის, საიდანაც არიან წარმოშობით.

წყარო: ჯიმ უესტი (Jim West/Alamy)

სოციალურად პასუხისმგებელი ორგანიზაცია მოვლენებს განსხვავებული კუთხით ხედავს. ის სცილდება იმის ფარგლებს, რისი გაკეთებაც ევალება, ან რის გაკეთებასაც ის ირჩევს საზოგადოების გარკვეული საჭიროებებისათვის, და აკეთებს იმას, რაც შეუძლია, რათა ხელი შეუწყოს საზოგადოების გაუმჯობესებას იმდენად, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. ჩვენ განვსაზღვრავთ **სოციალურ პასუხისმგებლობას**, როგორც ბიზნესის განზრახვას, რომელიც სცილდება მისი სამართლებრივი და ეკონომიკური ვალდებულებების ფარგლებს იმ მიზნით, რომ მოიქცეს სწორად და იმოქმედოს ისე, როგორც ეს საზოგადოებისთვის იქნება სასიკეთო.¹⁰ ჩვენი განსაზღვრით, დაშვებულია, რომ ბიზნესი

იცავს კანონებს და ზრუნავს მის აქციონერებზე, მაგრამ ამას უმატებს ეთიკურ იმპერატივს, რათა იმოქმედოს საზოგადოების გასაუმჯობესებლად და არა - მის საზიანოდ. სოციალურად პასუხისმგებელი ორგანიზაცია აკეთებს იმას, რაც სწორია, რამდენადაც ის გრძნობს ეთიკურ პასუხისმგებლობას ამისათვის. მაგალითად, ჩვენი განსაზღვრების მიხედვით, კომპანია **Abt Electronics**, გლენვიუში, ილინოისში, შეიძლება დახასიათდეს, როგორც სოციალურად პასუხისმგებელი. იგი არის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი ელექტრონიკის საცალო მოვაჭრე შეერთებულ შტატებში. **Abt** გამოეხმაურა ენერგიაზე ხარჯების დაზოგვის და გარემოს დაცვის პრობლემებს იმით, რომ სინათლეს უფრო ხშირად თიშავს და ამცირებს ჰაერის კონდიციონერებსა და გათბობას. თუმცა, **Abt**-ს ჯგუფის წევრმა განაცხადა, რომ მისი „ქმედებები მხოლოდ ხარჯებთან არ იყო დაკავშირებული, ეს იყო სწორი საქმე. ჩვენ ყველაფერს მარტო ფულის გამო არ ვაკეთებთ“.¹¹

ამგვარად, როგორ უნდა განვიხილოთ ორგანიზაციის სოციალური ქმედებები? შეერთებული შტატების ბიზნესი, რომელიც აკმაყოფილებს დაბინძურების კონტროლის ფედერალურ სტანდარტებს ან გამორიცხავს 40 წელზე უფროსი ასაკის თანამშრომლის დისკრიმინაციას დანიშნულების შესახებ გადამწყვეტილებების მიღებისას, ასრულებს სოციალურ ვალდებულებებს იმდენად, რამდენადაც, კანონით, ასეთი მოქმედებები სავალდებულოა. როდესაც ის უზრუნველყოფს საბავშვო ბალების მოწყობას თანამშრომლებისთვის სამუშაო ადგილთან ახლოს ან, როდესაც პროდუქციას გადამუშავებადი ქალაქადი ფუთავს, ის სოციალურად რეაგირებისუნარიანია. რატომ? მომუშავე მშობლებმა და ეკოლოგებმა განაცხადეს ასეთი სოციალური პრობლემების შესახებ და მოითხოვეს ასეთი ქმედებები.

მრავალი ბიზნესისთვის, მათი სოციალური მოქმედებები უფრო სოციალური რეაგირების უნარს წარმოადგენს, ვიდრე სოციალურ პასუხისმგებლობას (ყოველ შემთხვევაში, ჩვენი განსაზღვრის მიხედვით). თუმცა, ასეთი მოქმედებები მაინც სასარგებლოა საზოგადოებისთვის. მაგალითად, **Walmart** სერიოზული სოციალური პრობლემის - შიმშილის დაძლევის პროგრამის - სპონსორია. მომხმარებლებმა ფული შესწირეს **America's Second Harvest**-ს ასაწყობი სათამაშოს ნაწილების ყიდვით და **Walmart**-მა პირველი 5 მლნ. აშშ დოლარის მობილიზება მოახდინა. ამ პროგრამის ნაწილს წარმოადგენდა კომპანიის რეკლამა მსხვილ გაზეთებში, სადაც აღნიშნული იყო სიტყვა „**H-NGER**“ (შიმშილობა) და დევიზი - „პრობლემა უთქვენოდ ვერ გადაწყდება“.¹²

უნდა იყვნენ ორგანიზაციები სოციალურად ჩართულნი?

მათი სოციალური პასუხისმგებლობის გარდა (რომლებიც მათ უნდა შეასრულონ), უნდა იყვნენ თუ არა ორგანიზაციები სოციალურად ჩართულნი? ამ საკითხზე პასუხის ერთადერთი გზაა სოციალური ჩართულობის სასარგებლო და სანინააღმდეგო არგუმენტების განხილვა. ზოგიერთი ასეთი არგუმენტი წამოდგენილია ჩანართში 5-1.¹³

ჩანართი 5-1

სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლო და სანაღმდეგო არგუმენტები

არგუმენტები სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლოდ	არგუმენტები სოციალური პასუხისმგებლობის სანაღმდეგოდ
<p>საზოგადოების მოლოდინი ამჟამად საზოგადოება მხარს უჭერს ბიზნესს, რომელსაც ეკონომიკური და სოციალური მიზნები გააჩნია.</p>	<p>მოგების მაქსიმუმამდე გარდის პრინციპის დარღვევა ბიზნესი სოციალურად პასუხისმგებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ის საკუთარ ეკონომიკურ ინტერესებს ახორციელებს.</p>
<p>გრძელვადიანი მოგება სოციალურად პასუხისმგებელ კომპანიებს, როგორც წესი, უფრო დაცული გრძელვადიანი მოგება აქვთ.</p>	<p>მიზნის დაუსტება სოციალური მიზნების დასახვა და განხორციელება ბიზნესის უპირველეს მიზანს - ეკონომიკურ მწარმოებლურობას ასუსტებს.</p>
<p>ეთიკური ვალდებულებები ბიზნესი სოციალურად პასუხისმგებელი უნდა იყოს იმდენად, რამდენადაც - პასუხისმგებლიანი ქმედებები ისაა, რაც სწორია.</p>	<p>ხარჯები ბევრი სოციალურად პასუხისმგებელი ქმედება არ ფარავს საკუთარ ხარჯებს და ეს ხარჯები ვინმემ უნდა აანაზღაუროს.</p>
<p>საზოგადოებრივი იმიჯი ბიზნესს შეუძლია შეიქმნას ხელსაყრელი საზოგადოებრივი იმიჯი სოციალური მიზნების დასახვის და შესრულების გზით.</p>	<p>მეტისმეტი ძალაუფლება ბიზნესს უკვე აქვს დიდი ძალაუფლება: თუ ისინი სოციალურ მიზნებს დაისახავენ და შეასრულებენ, კიდევ უფრო მეტ ძალაუფლებას მიიღებენ.</p>
<p>უკეთესი გარემო ბიზნესგარემოს შეუძლია რთული სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის ხელშეწყობა.</p>	<p>უნარ-ჩვევების ნაკლებობა ბიზნესლიდერებს არ გააჩნიათ სათანადო უნარ-ჩვევები სოციალური პრობლემების გადასაწყვეტად.</p>
<p>შემდგომი სახელმწიფო რეგულირების შესუსტება გახდება რა სოციალურად პასუხისმგებლური, ბიზნესი შეიძლება მოელოდეს, რომ ნაკლებად შეეხება სახელმწიფო რეგულირება.</p>	<p>ანგარიშვალდებულების არარსებობა სოციალურ ღონისძიებებში არ არსებობს ანგარიშვალდებულების პირდაპირი ხაზები.</p>
<p>პასუხისმგებლობის და ძალაუფლების ბალანსი ბიზნესს დიდი ძალაუფლება აქვს და ზუსტად ამდენივე პასუხისმგებლობა აუცილებელი ამ ძალაუფლების დასაბალანსებლად.</p>	
<p>აქციონერთა ინტერესები სოციალური პასუხისმგებლობა გააუმჯობესებს ბიზნესის აქციების ფასს შორეულ პერსპექტივაში.</p>	
<p>რესურსების ფლობა ბიზნესს გააჩნია რესურსები საზოგადოებრივი და საქველმოქმედო პროექტების დასახმარებლად.</p>	
<p>პროფილაქტიკა სჯობს ნამალს ბიზნესმა უნდა მოაგვაროს სოციალური პრობლემები მანამ, სანამ მათი გამოსწორება ძალზე სერიოზული და ძვირადღირებული გახდება.</p>	

მრავალი კვლევა ეძღვნება იმის გარკვევას, მოქმედებს თუ არა სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე.¹⁴ უმეტეს შემთხვევაში ფიქსირდება მცირე პოზიტიური დამოკიდებულება, რაც არ იძლევა განზოგადებული დასკვნების გაკეთების საშუალებას. კვლევებმა გვიჩვენა, რომ ამ დამოკიდებულებაზე გავლენას ახდენს სხვადასხვა კონტექსტური ფაქტორი, მაგალითად, როგორცაა ფირმის სიდიდე, დარგი, ეკონომიკური პირობები და მარეგულირებელი გარემო.¹⁵ სხვა საკითხია მიზეზშედეგობრივი კავშირი. თუ კვლევამ გვიჩვენა, რომ სოციალურ პასუხისმგებლობას და ეკონომიკურ მაჩვენებლებს შორის არსებობს პოზიტიური დამოკიდებულება, ეს კორელაცია არ მიაწინებს იმას, რომ აუცილებლად სოციალურმა პასუხისმგებლობამ განაპირობა უფრო მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლები. ეს შეიძლება ნიშნავდეს იმას, რომ მაღალმა მოგებამ კომპანიებს სოციალური პასუხისმგებლობის „ფუფუნების“ საშუალება მისცა.¹⁶ ასეთი მეთოდოლოგიური პრობლემების მიმართ დაუშვებელია ზედაპირული მიდგომა. ფაქტობრივად, ერთ-ერთი კვლევით ისიც დადგინდა, რომ, ამ კვლევების მცდარი ემპირიული ანალიზის „გასწორების“ შემთხვევაში, სოციალურ პასუხისმგებლობას ნეიტრალური ზემოქ-

მედება ექნებოდა კომპანიის ფინანსურ მაჩვენებლებზე.¹⁷ შემდგომი კვლევით დადგინდა, რომ ისეთ სოციალურ საკითხებში მონაწილეობა, რომლებიც არ იყო დაკავშირებული ორგანიზაციის ძირითად აქციონერებთან, უარყოფით გავლენას ახდენდა აქციონერების ფასეულობებზე.¹⁸ რამდენიმე კვლევის ხელახალი ანალიზის საფუძველზე მიღებულია დასკვნა, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ და უნდა იყვნენ სოციალურად პასუხისმგებელი.¹⁹

სოციალური პასუხისმგებლობის და ეკონომიკური მაჩვენებლების შესწავლის ერთ-ერთი გზაა იმ სოციალურად პასუხისმგებელი საინვესტიციო (SRI) ფონდების შესწავლა, რომლებიც ინდივიდუალურ ინვესტორებს საშუალებას აძლევს, მხარი დაუჭირონ სოციალურად პასუხისმგებელ კომპანიებს (SRI ფონდების სია წარმოდგენილია საიტზე [www.socialfunds.com]). როგორც წესი, ეს ფონდები სოციალური სკრინინგის გარკვეულ ტიპს წარმოადგენს; ეს ნიშნავს, რომ საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღებისას ისინი სოციალური და ეკოლოგიური კრიტერიუმებით ხელმძღვანელობენ. მაგალითად, როგორც წესი, სოციალურად პასუხისმგებელი საინვესტიციო ფონდები ფულს არ აბანდებენ სპირტის, აბორტიონის, ანარქული თამაშების, თამბაქოს, ბირთვული ენერჯის, იარაღის, ფასების ფიქსირების თაღლითურ კომპანიებში, არც ისეთ კომპანიებში, რომელთა პროდუქტების უსაფრთხოებაც საეჭვოა ან, რომლებსაც ნეგატიური დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლების მიმართ ან გააჩნიათ უარყოფითი გარემოსდაცვითი ისტორია. იმ ფონდების რაოდენობა, რომლებმაც სოციალური სკრინინგი გაიარეს, გაიზარდა 55-დან 260-მდე, ხოლო მათი აქტივები - 2,7 ტრილიონ აშშ დოლარამდე. შეერთებულ შტატებში ამ ფონდების განკარგულებაშია მართული ფონდების მთლიანი აქტივების 11%²⁰. ამ ფონდებში ინვესტირებულ ჯამურ თანხაზე უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ, Social Investment Forum-ის თანახმად, SRI ფონდების უმეტესობა შედეგიანობით შეედრება SRI ფონდებისგან განსხვავებულ ფონდებს.²¹

ამგვარად, რა შეიძლება დავასკვნათ სოციალურ ჩართულობასა და ეკონომიკურ შედეგიანობაზე? აღმოჩნდა, რომ კომპანიის სოციალური ღონისძიებები არ ვნებს მის ეკონომიკურ მაჩვენებლებს. სოციალურ ჩართულობასთან დაკავშირებით პოლიტიკური და საზოგადოებრივი ზენოლის გათვალისწინებით, მენეჯერებს ალბათ სჭირდებათ სოციალური პრობლემების და მიზნების გათვალისწინება დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის განხორციელების პროცესში.

სოციალური სკრინინგი

სოციალური კრიტერიუმების (სკრინინგის) გამოყენება ინვესტირებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას

მწვანე მენეჯმენტი და მდგრადი განვითარება

52 განმარტეთ, რას ნიშნავს მწვანე მენეჯმენტი და როგორ შეიძლება ორგანიზაციები გახდნენ მწვანეები.

Coca-Cola-მ, უაღკოპოლო სასმელების მსოფლიოს უდიდესმა კომპანიამ, გამოაცხადა, რომ 2015 წლისთვის მისი ახალი სავაჭრო აპარატების და ქულებების 100%-ის შემადგენლობაში არ იქნება ჰიდროფთორნახშირბადი. მარტო ამ ინიციატივას იგივე ეფექტი ექნება ნახშირბადის გლობალურ ემისიაზე, რაც - 11 მილიონი მანქანის გაჩერებას ერთი წლის განმავლობაში.²² Fairmont Hotel-ის ქსელმა დიდი ხმაური გამოიწვია თავისი გადაწყვეტილებით, განეთავსებინა სახურავებზე საფუტკრეები, რათა დახმარება გაენია ფუტკრების პოპულაციებისთვის მთელ მსოფლიოში, რომლებიც გაურკვეველი მიზეზების გამო ტოვებდნენ სკებს და მილიონობით იხოცებოდნენ. ამგვარ დისბალანსს შესაძლოა პოტენციური კატასტროფული შედეგები მოჰყოლოდა იმდენად, რამდენადაც ჩვენი საკვების ერთი მესამედი მცენარეული წარმოშობისაა და დამოკიდებულია ფუტკრების დამტვერვაზე. ტორონტოს სასტუმრო Fairmont Royal York-ის სახურავზე ექვსი სკაა, დაახლოებით 360,000 ფუტკრით, რომლებიც ქალაქში იკვებებიან და შესანიშნავ თაფლს ამზადებენ.²³ იცოდით თუ არა, რომ, თუ მარშრუტს ისე დაგეგმავთ, რომ უფრო მეტი მარჯვენა მოსახვევი იყოს, ვიდრე მარცხენა, შესაძლებელია ფულის დაზოგვა? UPS-სთვის ეს ცნობილია. ეს მხოლოდ ერთი მაგალითია იმ მრავალი შემთხვევიდან, რომელიც შეიძლება ლოჯისტიკის გლობალურმა ლიდერმა მოიყვანოს იმისათვის, თუ როგორ შეიძლება კვლევების საფუძველზე განხორციელებულმა მარშრუტის ცვლილებამ ხელი შეუწყოს პლანეტის მდგრად განვითარებას.²⁴ მწვანეები ახლა მოდია!

1960-იანი წლების ბოლომდე მხოლოდ ადამიანთა (და ორგანიზაციათა) მცირე ნაწილი აქცევდა ყურადღებას მათი გადაწყვეტილებების და მოქმედებების

ეკოლოგიურ შედეგებს. მართალია, გარკვეული ჯგუფი ზრუნავდა კიდევ ბუნებრივი რესურსების დაზოგვაზე, მაგალითად, გარემოს დაცვის ერთადერთი ღონისძიება იყო დაბეჭდილი მოთხოვნა: „გთხოვთ, არ დაანაგვიანოთ“. მთელმა რიგმა სტიქიურმა უბედურებებმა ინდივიდუალურ პირებს, ჯგუფებს და ორგანიზაციებს გარემოს დაცვის (ენვაირონმენტალიზმის) ახალი სული შთაბერა. მენეჯერები სულ უფრო და უფრო მეტად ითვალისწინებენ მათი ორგანიზაციის ზემოქმედებას ბუნებრივ გარემოზე, რასაც ჩვენ **მწვანე მენეჯმენტს** ვუწოდებთ. რა უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა მწვანე მენეჯმენტის წარმატებით განხორციელებისთვის ორგანიზაციებში?

როგორ ხდებიან ორგანიზაციები მწვანეები

მენეჯერებს და ორგანიზაციებს ბევრი რამის გაკეთება შეუძლიათ ბუნებრივი გარემოს დასაცავად.²⁵ ზოგიერთი მათგანი უფრო მეტს აკეთებს, ვიდრე ამას კანონი მოითხოვს. ეს ნიშნავს, რომ ისინი სოციალურ ვალდებულებებს ასრულებენ. სხვებმა კი რადიკალურად შეცვალეს პროდუქტები და სანარმოო პროცესები. მაგალითად, **Fiji Water** იყენებს განახლებადი ენერჯის წყაროებს, იცავს ტყეებს და ზოგავს წყალს. ხალიჩების მწარმოებელი **Mohawk Industries** იყენებს გადამუშავებული პლასტმასის კონტეინერებს მისი ხალიჩებისთვის ბოჭკოს წარმოებაში. **Google**-მა და **Intel**-მა განახორციელეს ღონისძიებები, რათა კომპიუტერების მწარმოებლებს და მომხმარებლებს მიეღოთ ენერჯის დამზოგველი ტექნოლოგიები. პარიზში ბაზირებული **TOTAL** და **SA**, მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი მრავალდარგობრივი ნავთობკომპანიები, ნერგავენ ახალ მკაცრ წესებს ნავთობის ტანკერების უსაფრთხოებისთვის ისეთ ჯგუფებთან მუშაობის გზით, როგორებიცაა **Global Witness** და **Greenpeace**. **UPS**-მა, მსოფლიოს უდიდესმა საკურიერო სამსახურმა, რამდენიმე ღონისძიება განახორციელა - თვითმფრინავებზე მონინავე ტექნოლოგიური სანვავის დამზოგველი ძრავების დამონტაჟებიდან ისეთი კომპიუტერული ქსელის შექმნამდე, რომელიც ეფექტიანად ახერხებს მისი ყავისფერი სატვირთო მანქანების დისპეტჩერიზაციას და ამ სატვირთო მანქანებში ალტერნატიული სანვავის გამოყენებას. ეს მაგალითები საინტერესოა, მაგრამ ბევრს არაფერს გვეუბნება იმის შესახებ, თუ როგორ ხდებიან ორგანიზაციები მწვანეები. ორგანიზაციების მიერ მიღებული სხვადასხვა გარემოსდაცვითი მიდგომების ასახვისთვის,²⁶ ერთ-ერთ მოდელში გამოყენებულია ტერმინი **მწვანე ფერის ტონები** (იხ. ჩანართი 5-2.)

პირველი, **სამართლებრივი (ანუ ღია მწვანე)** მიდგომა იმის შესრულებას ითვალისწინებს, რასაც კანონი მოითხოვს. ამ მიდგომაში, რომელიც სოციალური ვალდებულების ილუსტრაციაა, ორგანიზაციები დაბალ გარემოსდაცვით სენსიტიურობას ავლენენ. ისინი იცავენ კანონებს, წესებს და ნორმატივებს სამართლებრივი პრობლემების გარეშე და მხოლოდ ამ ზომით არიან მწვანეები.

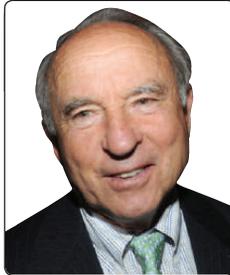
როდესაც ორგანიზაცია უფრო სენსიტიური ხდება გარემოსდაცვითი საკითხების მიმართ, მან შეიძლება მიიღოს საბაზრო მიდგომა და რეაგირება მოახდინოს მისი მომხმარებლების გარემოსდაცვით მოთხოვნებზე. რასაც არ უნდა მოითხოვდნენ მომხმარებლები გარემოსთვის უსაფრთხო პროდუქტების სახით, კომპანია უზრუნველყოფს. მაგალითად, **DuPont**-მა შეიმუშავა ახალი სახის ჰერბიციდი, რომელიც მთელი მსოფლიოს ფერმერებს დაეხმარა, 45

მწვანე მენეჯმენტი

როდესაც მენეჯერები ითვალისწინებენ მათი ორგანიზაციის ზემოქმედებას ბუნებრივ გარემოზე

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: Brad Barker/Stringer/Getty Images

ივონ ჩოუინარდი (Yvon Chouinard)

თვითნასწავლი მჭედელია, რომელმაც 1957 წელს დაიწყო კლდეზე ასასვლელი კავების დამზადება, რომლებსაც ის და სხვა ენთუზიასტები იყენებდნენ, როგორც სამაგრებს, კლდეზე სარისკო ასვლების დროს.²⁷ ეს მონეობილობები იმდენად პოპულარული გახდა, რომ მან დააარსა სალაშქრო ალჭურვილობის კომპანია **Patagonia**. კომპანიის ზრდასთან ერთად, ჩოუინარდი მიხვდა, რომ ყველაფერი, რასაც მისი კომპანია აკეთებდა, ზემოქმედებდა გარემოზე, ძირითადად - უარყოფითად. დღეს ის განსაზღვრავს კომპანიის მისიას ეკოლოგიური ტერმინების გამოყენებით: „ბიზნესის გამოყენება ეკოლოგიური კრიზისის სანინააღმდეგო გადანყვეტილებების შთაგონებისა და განხორციელებისთვის“. შუინარმა გარემოსდაცვითი აქტივისტობა კომპანიაში პირველ ადგილზე დააყენა. 1985 წლის შემდეგ **Patagonia** წლიური გაყიდვების 1%-ს სწირავს გარემოსდაცვით ჯგუფებს. მან 1300-ზე მეტი კომპანია აიყოლია და შექმნა ჯგუფი „1% პლანეტისთვის“. ის აღიარებს, რომ „ყოველი პროდუქტი, არა აქვს მნიშვნელობა რამდენად, მაგრამ დამანგრეველ ზემოქმედებას ახდენს დედამიწაზე“. მიუხედავად ამისა, ის აგრძელებს იმის კეთებას, რასაც აკეთებდა, რადგანაც „ეს არის სწორი“. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

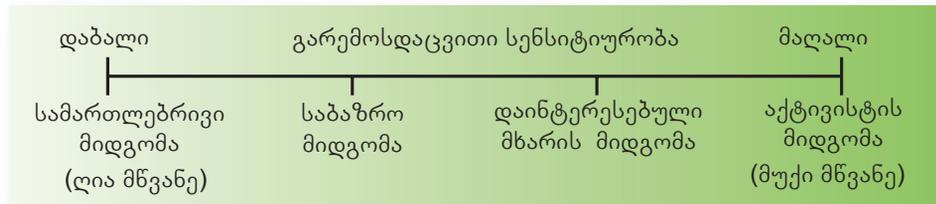
მლნ ფუნტ სტერლინგზე მეტით შეემცირებინათ ქიმიკატების მოხმარება. ამ პროდუქტის შემუშავებით, კომპანიამ უზასუხა მომხმარებლების (ფერმერების) მოთხოვნას, მინიმუმამდე შეემცირებინათ ქიმიკატების გამოყენება მათი მცენარეებისთვის, რაც სოციალური რეაგირების უნარის კარგი მაგალითია, ისევე, როგორც შემდეგი მიდგომა:

დაინტერესებული მხარის მიდგომით, ორგანიზაცია მუშაობს იმისათვის, რომ დააკმაყოფილოს მრავალი დაინტერესებული მხარის, მაგალითად, თანამშრომლების, მიმწოდებლების ან საზოგადოების მოთხოვნები. მაგალითად, Hewlett-Packard-ს გააჩნია გარემოს დაცვის რამდენიმე პროგრამა მისი მიწოდების ჯაჭვის (მიმწოდებლები), პროდუქციის დიზაინისა და გადამუშავების (მომხმარებლები და საზოგადოება), ასევე, სამუშაო ოპერაციების (თანამშრომლები და საზოგადოება) ფარგლებში.

ჩანართი 5-2

მწვანე მიდგომები

წყარო: R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, Business Ethics and the Environment (New York: Oxford University Press, 1995).



დაბოლოს, თუ ორგანიზაცია იყენებს აქტივისტის (ანუ მუქ მწვანე) მიდგომას, ის ეძებს გზებს დედამიწის ბუნებრივი რესურსების დაცვისთვის. აქტივისტური მიდგომა ასახავს ეკოლოგიური სენსიტიურობის უმაღლეს ხარისხს და უჩვენებს სოციალურ პასუხისმგებლობას. მაგალითად, ბელგიური კომპანია Ecover აწარმოებს ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტებს ქარხანაში, რომლის ემისიაც თითქმის ნულს უტოლდება. ეს ქარხანა (მსოფლიოში პირველი ეკოლოგიური ქარხანა) წარმოადგენს საინჟინრო საოცრებას, რომელსაც ბალახის სახურავი აქვს და ინარჩუნებს სიგრილეს ზაფხულში და სითბოს - ზამთარში, ასევე, მას აქვს წყლის გადამამუშავებელი სისტემა, რომელიც ქარის და მზის ენერჯიაზე მუშაობს. კომპანიამ გადანყვიტა ასეთი ქარხნის აშენება გარემოს დაცვის ღონისძიებების განსახორციელებლად.

მწვანე მენეჯმენტის მოქმედებების შეფასება

როდესაც ბიზნესი „უფრო მწვანე“ ხდება, ის ხშირად გამოსცემს დეტალურ ანგარიშებს მისი გარემოსდაცვითი საქმიანობის შესახებ. 1300-ზე მეტი კომპანია მთელ დედამიწაზე ნებაყოფლობით წარმოადგენს ასეთ ანგარიშებს საკუთარი ძალისხმევის შესახებ გარემოს დაცვის მდგრადი განვითარების ხელშეწყობისთვის - Global Reporting Initiative-ის (GRI) მიერ შემუშავებული სახელმძღვანელო პრინციპების შესაბამისად. ეს ანგარიშები, რომლებიც GRI-ის ვებსაიტზეა განთავსებული [www.globalreporting.org], აღწერს ამ ორგანიზაციების მრავალრიცხოვან მწვანე ღონისძიებებს.

კიდევ ერთი გზა იმის საჩვენებლად, რომ ორგანიზაცია მწვანე გახდა, არის სტანდარტიზაციის საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციის (ISO) სტანდარტების დაცვა. მართალია, ISO-მ 18000-ზე მეტი საერთაშორისო სტანდარტი შეიმუშავა, მაგრამ მას ყველაზე უკეთ იცნობენ ISO 9000 (ხარისხის მენეჯმენტის) და ISO 14000 (გარემოს დაცვის მენეჯმენტის) სტანდარტების წყალობით. ორგანიზაციამ, რომელსაც სურს, დაიცვას ISO 14000 სტანდარტი, რთული გარემოსდაცვითი მოთხოვნების შესასრულებლად, უნდა შექმნას მენეჯმენტის სისტემა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მინიმუმამდე უნდა შეამციროს მისი საქმიანობის ზემოქმედება გარემოზე და მუდმივად გააუმჯობესოს გარემოსდაცვითი მუშაობის მაჩვენებლები. თუ ორგანიზაცია შეძლებს ამ სტანდარტების დაკმაყოფილებას, მას შეუძლია განაცხადოს, რომ ის იცავს ISO 14000 სტანდარტს - ეს მიღწევა ორგანიზაციებისთვის მსოფლიოს 155 ქვეყანაში.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოტი

სცენარი:

ბევრი სხვა სტუდენტის მსგავსად, სონია კრესნიკს (Sonjia Kresnik) ნაწილობრივი დატვირთვით უწევს მუშაობა, უმთავრესად, შაბათ-კვირას, სანამ ის ადგილობრივ უნივერსიტეტში სწავლობს. მას მოსწონს სამსახური პორტლანდის პოპულარულ რესტორანში, სადაც ჯგუფის ხელმძღვანელია. ის ამ რესტორანში 3 წელია მუშაობს და იმდენად დაინტერესებულია მწვანე პრობლემებით, რომ სურს, მისი შაბათ-კვირის გუნდი უფრო მეტად ჩაერთოს მდგრადი განვითარების საკითხებში.

როგორ შეუძლია მას, ჩართოს თავისი გუნდი მათი სამუშაო ადგილის „გამწვანებაში“?

რას შესთავაზებდით სონიას?

სონიამ უნდა გააცნოს თავის გუნდს და უმაღლეს ხელმძღვანელობას მისი იდეები მდგრადი განვითარების პრაქტიკასთან დაკავშირებით, იმ იმედით, რომ კონსენსუსს მიაღწევს. კონკრეტულად, მე ვურჩევდი სონიას, წარმოადგინოს მისი გრძელვადიანი „მწვანედ გადაქცევის“ ხედვა, ნებისმიერი დამატებითი ხარჯები, ძალზე მარტივი ნაბიჯები, რომლებიც შეიძლება გადადგას გუნდმა ახლავე (მაგ., არსებული ნათურების შეცვლა კომპაქტური ფლუორესცენტული ნათურებით და ა.შ.), რაც უკვე გააკეთეს სხვა რესტორნებმა/კომპანიებმა, და, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, რა სარგებელს მიიღებენ თანამშრომლები „მწვანედ გადაქცევის“ შედეგად. სონიამ უნდა გაითვალისწინოს ის სარგებელი, რასაც ეს მოიტანს არ ამარტო დედამიწის გადარჩენის, არამედ, მაგალითად, რესტორნის ფულის დაზოგვის თვალსაზრისითაც. ეს კარგი იქნება ყველა მონაწილე მხარისთვის.

შანიზ კინგი (Shanise King) მარკეტინგის დირექტორი



წყარო: Shanise King

კიდევ ერთი, საბოლოო, გზა კომპანიის მწვანე საქმიანობის შეფასებისთვის - ესაა Global 100, მსოფლიოს ყველაზე მდგრადი კორპორაციების ნუსხა [www.global100.org].²⁸ იმისათვის, რომ კომპანია შევიდეს ამ ნუსხაში, რომელსაც ყოველწლიურად აცხადებენ მსოფლიოს ეკონომიკურ ფორუმზე, დავოსში, შევიცარიში, მან უნდა გამოამჟღავნოს გარემოსდაცვითი და სოციალური ფაქტორების მენეჯმენტის შესანიშნავი უნარი. 2012 წელს ლიდერი იყო გაერთიანებული სამეფო, რომლის 16 კომპანიაც შედიოდა Global 100-ის ნუსხაში. მას მოსდევდა იაპონია - 12 კომპანიით, საფრანგეთი და შეერთებული შტატები - 8 კომპანიით. 2012 წლის ნუსხაში შევიდა შემდეგი კომპანიები: Novo Nordisk A/S (დანია), NaturaCosmeticos SA (ბრაზილია), Sims Metal Management Ltd. (ავსტრალია), Suncor Energy Inc. (კანადა), Intel Corp. (შეერთებული შტატები).

მენეჯერები და ეთიკური ქცევა

ას ორმოცდაათი წელი - ეს იყო პატიმრობის მაქსიმალური ვადა, რომელიც შეერთებული შტატების რაიონულმა მოსამართლემ მიუსაჯა ფინანსისტ ბერნარდ მედოფს (Bernard Madoff). მან მილიარდობით დოლარი მოჰპარა კლიენტებს და მოსამართლემ მის დანაშაულს „ჯოჯოხეთური“ უწოდა. ბრიტანეთში, რომელიც ზოგიერთი კრიტიკოსის მიერ ხასიათდება, როგორც „აღმზრდელი სახელმწიფო, სოციალური კონტროლის და ზედამხედველობის მაღალი დონის გამო“, წარმოიშვა წინააღმდეგობა ნაგვის ბუნკერების მონიტორინგთან დაკავშირებით. ადგილობრივმა მთავრობამ დაამონტაჟა მონიტორინგის ჩიპები მუნიციპალურ ბუნკერებში. ეს ჩიპები გამოიყენებოდა ბუნკერში ნაგვის ჩამყრელების იდენტიფიცირების და ჩაყრილი ნაგვის წონის დასადგენად, რამაც გარკვეული კრიტიკა გამოიწვია იმის შიშით, რომ შეიძლება ჩამოყალიბებულიყო ნაგვის წონის მიხედვით გადახდის სისტემა, რაც დიდი ოჯახების დისკრიმინაციას გამოიწვევდა. მთავრობის ანგარიშში აღნიშნულია, რომ ისლანდია, რომელსაც

განიხილეთ ფაქტორები, 53

რომლებიც განაპირობებს ეთიკურ და არაეთიკურ ქცევას

მძიმე დარტყმა მიაყენა გლობალურმა ეკონომიკურმა რეცესიამ და ვულკანმა, გახდა „პოლიტიკოსების, ბანკირების და მარეგულირებლების მსხვერპლი, რომლებმაც უკიდურესი დაუდევრობა გამოიჩინეს“. ²⁹ როდესაც თქვენ გესმით ასეთი ქცევის შესახებ, განსაკუთრებით მაღალი დონის ფინანსური დანაშაულის შესახებ ისეთ კომპანიებში, როგორებიცაა Enron, WorldCom, Lehman Brothers და სხვები, თქვენ შეიძლება დაასკვნათ, რომ ბიზნესი არაა ეთიკური. მართალია, ეს ასეთი შემთხვევა არაა, მაგრამ მენეჯერები, ყველა დონეზე, ყველა სფეროში, ყველა სიდიდის და ტიპის ორგანიზაციებში, ხვდებიან ეთიკურ პრობლემებს და დილემებს. მაგალითად, არის თუ არა ეთიკური გაყიდვების წარმომადგენლის მხრიდან, მან ქრთამი მისცეს შემსყიდველ აგენტს იმისათვის, რომ იყიდოს საქონელი? იქნება ეს ქრთამი თუ გაყიდვების წარმომადგენლის საკომისიოს ნაწილი? ეთიკურია თუ არა ვინმეს მიერ კომპანიის მანქანის საკუთარი მიზნებისთვის გამოყენება? რას იტყვით კომპანიის ელფოსტის გამოყენებაზე პირადი კორესპონდენციისთვის ან კომპანიის ტელეფონის გამოყენებაზე პირადი საუბრებისთვის? თუ თქვენ ხართ იმ თანამშრომლის მენეჯერი, რომელიც მთელი შაბათ-კვირის განმავლობაში, საგანგებო სიტუაციის გამო, მუშაობდა თქვენგან დათქმული იმ პირობით, რომ მოგვიანებით ორი დღე დაისვენებდა და აღნიშნავდა მათ, როგორც „ავადმყოფობის მიზეზით გაცდენილს“, რადგან თქვენი კომპანიის მკაფიო პოლიტიკაა ზედმეტი საათების არანაზღაურება არავითარ შემთხვევაში ³⁰. ეს მისაღებია? როგორ გადაჭრით პრობლემას ასეთ სიტუაციაში? დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის და კონტროლის პროცესში მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ეთიკის ასპექტი.

რას ვგულისხმობთ ეთიკაში? ჩვენ მას განვსაზღვრავთ, როგორც პრინციპებს, ფასეულობებს და რწმენას, რომლებიც განსაზღვრავს სწორ და არასწორ ქცევას. ³¹ ბევრი გადანყვეტილება, რომელსაც მენეჯერები იღებენ, მათგან მოითხოვს როგორც პროცესის, ასევე იმის გათვალისწინებას, თუ ვისზე მოახდენს შედეგები ზემოქმედებას. ³² ასეთ გადანყვეტილებებთან დაკავშირებული ეთიკური საკითხების უკეთ გასაგებად, განვიხილოთ ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს - ეთიკურად მოქმედებს პირი თუ არაეთიკურად.

ეთიკა

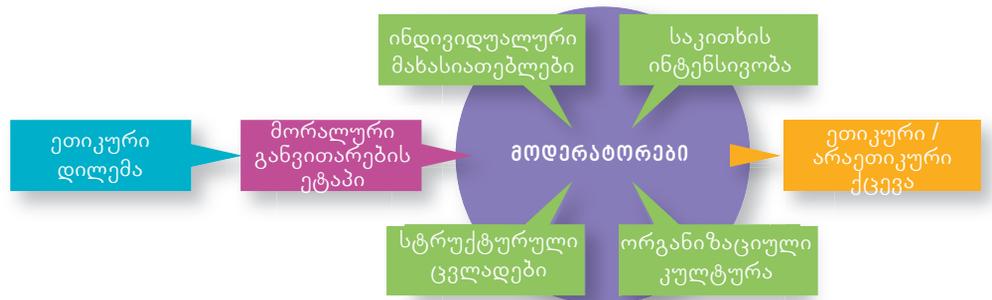
პრინციპები, ფასეულობები და რწმენა, რომლებიც განსაზღვრავს სწორ და არასწორ ქცევას

ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს ეთიკურ და არაეთიკურ ქცევას

ეთიკური დილემის წინაშე ადამიანის ეთიკურ თუ არაეთიკურ ქმედებაზე ზემოქმედებს რამდენიმე ფაქტორი: მისი მორალური განვითარების ეტაპი და სხვა ცვლადები, მათ შორის, ინდივიდუალური მახასიათებლები, ორგანიზაციის სტრუქტურული დიზაინი, ორგანიზაციული კულტურა და ეთიკური პრობლემის აქტუალობა (იხ. ჩანართი 5-3.). ნაკლებად შესაძლებელია, რომ ადამიანებმა, რომლებსაც არ გააჩნიათ მტკიცე მორალი, ჩაიდინონ არასწორი ქმედებები, როდესაც მათ ზღუდავს სხვადასხვა წესი, პოლიტიკა, სამუშაოს აღწერილობა ან მტკიცე კულტურული ნორმები, რომელთა მიხედვითაც ასეთი ქცევა მიუღებელია. პირიქით, მტკიცე მორალის მქონე პირები შეიძლება შეცვალოს ორგანიზაციულმა კულტურამ და სტრუქტურამ, რომლისთვისაც დასაშვებია (ან, რომელიც ხელს უწყობს) არაეთიკური პრაქტიკა. ეს ფაქტორები უფრო დეტალურად განვიხილოთ.

ჩანართი 5-3

ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს ეთიკურ და არაეთიკურ ქცევას



მორალური განვითარების ეტაპი კვლევების მიხედვით, მორალური განვითარება სამ დონედ იყოფა, რომელთაგან თითოეულს ორი ეტაპი აქვს.³³ ყოველ მომდევნო ეტაპზე პიროვნების მორალური განსჯა ნაკლებად დამოკიდებული ხდება გარე ზემოქმედებაზე და უფრო შინაგანია.

პირველ, პრეკონვენციურ დონეზე, პიროვნების არჩევანი სწორსა და არასწორს შორის ეყრდნობა პირადად მისთვის გარე წყაროებიდან მიღებულ შედეგებს, როგორცაა მატერიალური სასჯელი, ნახალისება ან კეთილგანწყობა. მეორე, კონვენციურ დონეზე ეთიკური გადაწყვეტილებები ეყრდნობა მოსალოდნელი სტანდარტების დაცვას და სხვების მოლოდინის შესაბამისობას. პრინციპების დონეზე პიროვნება განსაზღვრავს მორალურ ფასეულობებს, იმ ჯგუფის თუ საზოგადოების ძალაუფლების მიუხედავად, რომელსაც ის მიეკუთვნება. სამი დონე და ექვსი ეტაპი აღწერილია 5-4 ჩანართში.

რა დასკვნის გამოტანა შეგვიძლია მორალურ განვითარებასთან დაკავშირებით?³⁴ ჯერ ერთი, ადამიანები თანმიმდევრულად გადიან ექვს ეტაპს; მეორე, არ არსებობს მუდმივი მორალური განვითარების გარანტია; მესამე, ზრდასრული ადამიანების უმეტესობა მე-4 ეტაპზე იმყოფება: ისინი წესებით არიან შეზღუდულნი და, როგორც წესი, ეთიკური ქცევისკენ აქვთ მიდრეკილება, თუმცა განსხვავებული მიზეზების გამო. მე-3 ეტაპზე მყოფი მენეჯერი, სავარაუდოდ, გადანწყვეტილებას მიიღებს მისივე რგოლის მენეჯერთა მოწონების საფუძველზე; მენეჯერი, რომელიც მე-4 ეტაპზეა, შეეცდება, იყოს „კარგი კორპორაციული მოქალაქე“ და მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც ორგანიზაციის წესებსა და პროცედურებს შეესაბამება; მე-5 ეტაპზე მყოფი მენეჯერი, სავარაუდოდ, ეჭვქვეშ დააყენებს ორგანიზაციის მეთოდებს, რომელიც, მისი აზრით, არასწორია.

ინდივიდუალური მახასიათებლები ადამიანის ეთიკურ ქცევას განსაზღვრავს ორი სახის ინდივიდუალური მახასიათებელი - ფასეულობები და პიროვნული თვისებები. თითოეული პირი მიდის ორგანიზაციაში ასე თუ ისე დამკვიდრებული პირადი **ფასეულობებით**, რომელიც წარმოადგენს მის ძირითად რწმენას იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის სწორი და რა - არასწორი. ჩვენი ფასეულობები ადრეული ასაკიდან ვითარდება იმის მიხედვით, თუ რას ვხედავთ და რა გვესმის მშობლების, მასწავლებლების, მეგობრების თუ სხვა ადამიანებისგან. ამგვარად, ერთი და იმავე ორგანიზაციის თანამშრომლებს შეიძლება ძალზე განსხვავებული ფასეულობები ჰქონდეთ.³⁵ მართალია, ფასეულობები და მორალური განვითარების ეტაპი შეიძლება ერთმანეთის ანალოგიურად მოგვეჩვენოს, მაგრამ ეს ასე არ არის. ფასეულობები უფრო ფართო ცნებაა და მოიცავს საკითხების ფართო სპექტრს; მორალური განვითარების დონე წარმოადგენს გარე ზემოქმედებისგან დამოუკიდებლობის ხარისხს.

დადგინდა, რომ პიროვნების ქმედებებზე, სწორის და არასწორის შესახებ მისი რწმენის შესაბამისად, გავლენას ახდენს ორი პიროვნული ცვლადი: ეგოს სიძლიერე და კონტროლის ლოკუსი. **ეგოს სიძლიერე** განსაზღვრავს პიროვნების შეხედულებების სიმტკიცეს. ადამიანები, რომლებსაც ძლიერი ეგო აქვთ, სავარაუდოდ, გაუძლებენ არაეთიკურად მოქცევის იმპულსებს და, ამის ნაცვლად, საკუთარ შეხედულებებს მიჰყვებიან. ეს ნიშნავს, რომ ძლიერი ეგოს მქონე ადამიანები, სავარაუდოდ, გააკეთებენ იმას, რაც სწორად მიაჩნიათ და უფრო

ფასეულობები

ძირითადი რწმენა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის სწორი და რა - არასწორი

ეგოს სიძლიერე

პიროვნების შეხედულებების სიმტკიცის საზომი

დონე	ეტაპის აღწერა
პრინციპული	6. საკუთარი არჩეული ეთიკური პრინციპების დაცვა იმ შემთხვევაშიც კი, ისინი თუ კანონს არღვევს. 5. სხვათა უფლებების დაფასება და აბსოლუტური ფასეულობების მხარდაჭერა, უმრავლესობის აზრის მიუხედავად.
კონვენციური	4. პირობითი წესრიგის დაცვა შეთანხმებული ვალდებულებების შესრულების გზით. 3. იმის რეალიზაცია, რასაც ახლოს მყოფი ადამიანები მოელიან
პრეკონვენციური	2. წესების დაცვა მხოლოდ მაშინ, როცა ეს პირდაპირ თქვენს ინტერესებშია. 1. წესების დაცვა მატერიალური სასჯელის თავიდან ასაცილებლად.

ჩანართი 5-4

მორალური განვითარების ეტაპები

წყარო: „Shades of Green: Business Ethics and the Environment“ by R. Edward Freeman, Jessica Pierce, and Richard Dodd from The Business of Consumption: Environmental Ethics and the Global Economy, edited by Laura Westra and Patricia Hogue Werhane.

კონტროლის ლოკუსი

პიროვნების ატრიბუტი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რამდენადაა ადამიანი დარწმუნებული, რომ საკუთარ ბედს აკონტროლებს.

Microsoft Corporation-ში კორპორაციული ფასეულობები განსაზღვრავს თანამშრომლების ქცევას და მათ მიღწევებს სამუშაო ადგილებზე, ასევე, მათ ურთიერთობებს ერთმანეთთან და კომპანიით დაიტერესებულ მხარეებთან. კომპანიის ყოველწლიურ შეხვედრებზე 90000 თანამშრომელი იკრიბება, ისინი იზიარებენ Microsoft-ის ფასეულობებს - „ეთილსინდისიერებას და პატიოსნებას; მომხმარებლებზე, პარტნიო-



რებზე და ტექნოლოგიებზე ზრუნვას; დიდი გამოწვევების მიღების სურვილს და მათ დაკმაყოფილებას; თვითკრიტიკულ მიდგომას და მისწრაფებას პირადი კვალიფიკაციის ამაღლებისა და თვითსრულყოფის მიმართულებით; ანგარიშვალდებულებას, რომ უზრუნველყოფნ მალაღი შედეგები და ხარისხი მომხმარებლების, აქციონერების, პარტნიორების და თანამშრომლებისთვის“. Microsoft-ის ბიზნესის წარმოების სტანდარტები ემატება ამ ფასეულობებს და ასახავს თანამშრომლების მხრიდან ეთიკური პრაქტიკისა და მარეგულირებელი წესების დაცვისკენ სწრაფვას.

წყარო: AP Photo/(Ted S. Warren)

თანმიმდევრული იქნებიან მსჯელობასა და მოქმედებებში, ვიდრე სუსტი ეგოს მქონე ადამიანები.

კონტროლის ლოკუსი (საკუთარი ძალების რწმენა) არის იმის საზომი, თუ რამდენად არიან დარწმუნებული ადამიანები, რომ აკონტროლებენ საკუთარ ბედს. ადამიანები, რომლებსაც შიდა კონტროლის ლოკუსი აქვთ, დარწმუნებული არიან, რომ თავად აკონტროლებენ საკუთარ ბედს. უფრო სავარაუდოა, რომ ასეთი ადამიანები აიღებენ პასუხისმგებლობას შედეგებზე და დაეყრდნობიან სისწორის საკუთარ შიდა სტანდარტებს, რომლებიც განსაზღვრავს მათ ქცევას. ასევე, უფრო სავარაუდოა, რომ ისინი თანმიმდევრულად მსჯელობენ და მოქმედებენ. გარე კონტროლის ლოკუსის მქონე ადამიანები დარწმუნებული არიან, რომ ის, რაც მათ თავს გადახდებათ, იბღლით ან შანსითაა განპირობებული. ნაკლებსავარაუდოა, რომ ასეთმა ადამიანებმა პირადი პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარი ქცევის შედეგებზე, უფრო სავარაუდოა, რომ ისინი გარე ძალებს დაეყრდნობიან.³⁶

სტრუქტურული ცვლადები ორგანიზაციის სტრუქტურულმა დიზაინმა შეიძლება ზემოქმედება იქონიოს იმაზე, მოიქცვიან თუ არა მისი თანამშრომლები ეთიკურად. სტრუქტურები, რომლებიც გაურკვევლობას და ბუნდოვანებას მინიმუმამდე ამცირებს ფორმალური წესების და რეგლამენტის მეშვეობით და მუდმივად ახსენებს თანამშრომლებს, თუ რა არის ეთიკური, უფრო სავარაუდოა, რომ ხელს შეუწყობს ეთიკურ ქცევას. სხვა სტრუქტურული ცვლადები, რომლებიც ზემოქმედებს ეთიკურ არჩევანზე, მოიცავს მიზნებს, შესრულების შეფასების სისტემებს და ნახალისების პროცედურებს.

მართალია, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს მიზნებს მისი თანამშრომლების მოტივაციისთვის, მაგრამ ამ მიზნებმა შეიძლება გარკვეული მოულოდნელი პრობლემები შექმნას. ერთ-ერთი კვლევის მიხედვით, უფრო სავარაუდოა, რომ ადამიანები, რომლებიც ვერ აღწევენ მიზნებს, არაეთიკურად მოიქცვიან, იმის მიუხედავად, გააჩნიათ თუ არა ამისთვის ეკონომიკური სტიმული. მკვლევრებმა დაასკვნეს, რომ „მიზნების დასახვამ შეიძლება არაეთიკური ქცევა გამოიწვიოს³⁷. ასეთი ქცევის მაგალითი საკმაოდ ბევრია - გაყიდვების მიზნების მისაღწევად დაუმთავრებელი პროდუქციის მიწოდებები „შემოსავლების მენეჯმენტის“ ან ფინანსური ანალიტიკოსების მოლოდინების გასასამართლებლად, მოსწავლეთა გარკვეული ჯგუფების გარიცხვა, რათა სტანდარტული ტესტის შედეგების მიხედვით საბოლოო მაჩვენებელი უკეთესი იყოს.³⁸

ორგანიზაციის მუშაობის შეფასების სისტემას ასევე შეუძლია გავლენა იქონიოს ეთიკურ ქცევაზე. ზოგიერთი სისტემა მხოლოდ შედეგებზეა კონცენტრირებული, სხვები საშუალებებს ისევე აფასებენ, როგორც შედეგებს. როდესაც თანამშრომლებს მხოლოდ შედეგების მიხედვით აფასებენ, ისინი შეიძლება იძულებულნი გახდნენ, ყველაფერი გააკეთონ კარგი შედეგის მისაღებად და, ცხადია, დიდად არ იფიქრებენ მისი მიღების გზებზე. კვლევის მიხედვით, „წარმატება შეიძლება არაეთიკური ქცევის გასამართლებელი მიზეზი გახდეს.³⁹ ასეთი აზროვნება საფრთხის შემცველია, რადგან - თუ მენეჯერები რბილად ექცვიან წარმატებულ თანამშრომლებს, მათი არაეთიკური ქცევის გამო, სხვა თანამშრომლებიც გადაიღებენ მათ საქციელს.

ორგანიზაციის შეფასების სისტემასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული ნახალისების წესი. რაც უფრო მეტადაა დამოკიდებული ნახალისება და დასჯა კონკრეტული მიზნობრივი შედეგის მიღწევაზე, მით უფრო მეტი თანამშრომელი გააკეთებს ყველაფერს ამ მიზნის მისაღწევად - იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ეს მათი ეთიკური სტანდარტების საწინააღმდეგოა. ექსპერტები ამბობენ: „კარგია გაარკვიოთ, თუ რისი გაკეთებისკენ უბიძგებთ თქვენს თანამშრომლებს“. გაყიდვის მიზნობრივი მაჩვენებლის - საათში 147 დოლარის - მისაღწევად Sears-ის მექანიკოსები ისეთ ნივთებს „არემონტებდნენ“, რომლებიც გაფუჭებული არ იყოს.⁴⁰

ორგანიზაციული კულტურა როგორც ნაჩვენებია 5-3 ჩანართში, ორგანიზაციული კულტურის შინაარსი და სიძლიერე ასევე ზემოქმედებს ეთიკურ ქცევაზე.⁴¹ მე-2 თავში ჩვენ ვისწავლეთ, რომ ორგანიზაციული კულტურა შედგება ორგანიზაციის საერთო ფასეულობებისაგან. ასეთი ფასეულობები ასახავს იმას, თუ რისი მომხრეა ორგანიზაცია და როგორია მისი შეხედულებები (რწმენა), როგორია გარემომცველი გარემო, რომელიც ზემოქმედებს თანამშრომლების ეთიკურ თუ არაეთიკურ ქცევაზე. როდესაც საქმე ეთიკურ ქცევას ეხება, კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს მაღალ ეთიკურ სტანდარტებს, რისკის მიმართ ტოლერანტობით, კონტროლის მექანიზმით და კონფლიქტების მიმართ ტოლერანტობით გამოირჩევა. ასეთი კულტურა ხელს უწყობს თანამშრომლების გამბედაობასა და ინოვაციურობას, რადგან თანამშრომლებისთვის ცნობილია, რომ არაეთიკური ქცევა არ დაიმალება და მათ შეუძლიათ თავისუფლად გააპროტესტონ ისეთი მოლოდინი, რომელიც, მათი აზრით, არარეალისტური ან პირადად მათთვის არასასურველია.

იმდენად, რამდენადაც გაზიარებული ფასეულობების შედეგზე გავლენა მნიშვნელოვანია, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს **ფასეულობებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტს**, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაციის ფასეულობები განსაზღვრავს, თუ როგორ ასრულებენ თანამშრომლები მათზე დაკისრებულ სამუშაოს. მაგალითად, Timberland წარმოადგენს ისეთი კომპანიის მაგალითს, რომელიც იყენებს ფასეულობებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტს. მარტივი დევიზით - „გავაუმჯობესოთ“, Timberland-ის თანამშრომლებმა იციან, თუ რას მოელიან და რას აფასებენ; ე.ი., ისინი პოულობენ გზებს „გავაუმჯობესებისთვის“, ქმნიან ხარისხიან პროდუქციას მომხმარებლისთვის, ასრულებენ საზოგადოებრივ სამუშაოს, ადგენენ თანამშრომელთა ტრენინგის პროგრამებს, განსაზღვრავენ გზებს იმისათვის, რომ კომპანიის პროდუქტების შეფუთვა გარემოსთვის უსაფრთხო გახადონ. როგორც ნათქვამია კომპანიის ვებსაიტზე, „ყველაფერი, რასაც ვაკეთებთ, გამომდინარეობს ჩვენი მუდმივი მისწრაფებიდან - გავაუმჯობესოთ“. Corning-ის ერთ-ერთი მთავარი ფასეულობა, რომლითაც ხელმძღვანელობენ თანამშრომლები, ეს არის კეთილსინდისიერება. თანამშრომლებისგან მოელიან, რომ ისინი პატიოსნად, წესიერად და სამართლიანად იმუშავენ. Timberland და Corning მარტო არ არიან ფასეულობებზე დაფუძნებული მენეჯმენტის გამოყენებისას. გლობალური კომპანიების კვლევამ გვიჩვენა, რომ ბევრმა მათგანმა (89%-ზე მეტმა) აღნიშნა, რომ მათ გააჩნიათ წერილობითი დოკუმენტი კორპორაციული ფასეულობების შესახებ.⁴³ ამ კვლევის მიხედვით, კომპანიების უმეტესობა დარწმუნებულია, რომ მათი ფასეულობების გავლენა ურთიერთობებსა და რეპუტაციაზე აშკარაა. მონიწივე კომპანიებმა დააკავშირეს ფასეულობები იმასთან, თუ როგორ ასრულებენ თანამშრომლები სამუშაოს და უმაღლესი დონის მენეჯერები, ფასეულობების განმტკიცების თვალსაზრისით, რამდენად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით.

ამგვარად, აქ მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის მენეჯერები. ისინი პასუხს აგებენ ისეთი გარემოს შექმნაზე, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლების მიერ კულტურის და შესაბამისი ფასეულობების გათავისებვას სამუშაოს შესრულებისას. ფაქტობრივად, კვლევები უჩვენებს, რომ მენეჯერების ქცევა ერთადერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც გავლენას ახდენს პირის გადანყვებილებაზე, იმოქმედოს ეთიკურად თუ არაეთიკურად.⁴⁴ დაქვემდებარებულთათვის ხელმძღვანელობის ქმედებები მისაღები უნდა იყოს.

დაბოლოს, როგორც მე-2 თავში განვიხილეთ, ძლიერი კულტურა უფრო მეტად ზემოქმედებს თანამშრომლებზე, ვიდრე სუსტი. თუ კულტურა ძლიერია და მაღალ ეთიკურ სტანდარტებს უჭერს მხარს, ის მძლავრ პოზიტიურ ზემოქმედებას იქონიებს ეთიკურ ან არაეთიკურ მოქმედებებთან დაკავშირებულ გადანყვებილებაზე. მაგალითად, IBM-ს ძლიერი კულტურა გააჩნია, რომელსაც ხანგრძლივი, ხაზგასმულად ეთიკური ურთიერთობები აქვს მომხმარებელთან, თანამშრომლებთან, ბიზნესპარტნიორებთან და საზოგადოებასთან.⁴⁵ ეთიკური ქცევის მნიშვნელობის გასაძლიერებლად, კომპანიამ შეიმუშავა უაღრესად დეტალური სახელმძღვანელო პრინციპები ბიზნესის წარმოებასა და ეთიკასთან

ციფრები ⁴²

გამოკითხულ თანამშრომელთა

29 პროცენტი ამბობს, რომ თავს დამნაშავედ არ გრძნობს, როდესაც სამსახურში რეკავს და იტყუება, რომ ავად არის.

22 პროცენტი აღნიშნავს, რომ, მას შემდეგ, რაც განაცხადა მოხსენება არამართლობიერი ქმედებების შესახებ, გადაუხადეს სამაგიერო გარკვეული ფორმით.

13 პროცენტი გრძნობს ზენოლას იმის გამო, რომ არ დაიცვას სტანდარტები სამუშაოს შესასრულებლად.

42 პროცენტს კომპანიებისა, მათივე მომუშავეების აზრით, სუსტი ეთიკური კულტურა ახასიათებს.

45 პროცენტი სამსახურში არამართლობიერი ქმედების მოწმეა.

49 პროცენტი აღნიშნავს, რომ თუ შემთხვევით ხელში ჩაუვარდება კონფიდენციალური დოკუმენტები, ნაიკითხავს.

14 პროცენტი მომუშავეთა ჩართულობის კვლევაში მონაწილე თანამშრომლებისა აღნიშნავს, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა ეთიკური და პატიოსანია.

ფასეულობებზე დაფუძნებული მენეჯმენტი

ორგანიზაციის ფასეულობები მიუთითებს თანამშრომლებს, თუ როგორ უნდა შეასრულონ მათ სამუშაო.

დაკავშირებით. სახელმძღვანელო პრინციპების დარღვევისთვის გათვალისწინებულია დისციპლინარული ღონისძიებები, სამსახურიდან გათავისუფლების ჩათვლით. IBM-ის მენეჯერები მუდმივად უსვამენ ხაზს ეთიკური ქცევის მნიშვნელობას და იმ ფაქტს, რომ პიროვნების მოქმედებების და გადაწყვეტილებებს მიხედვით მსჯელობენ მთელი ორგანიზაციის შესახებ.

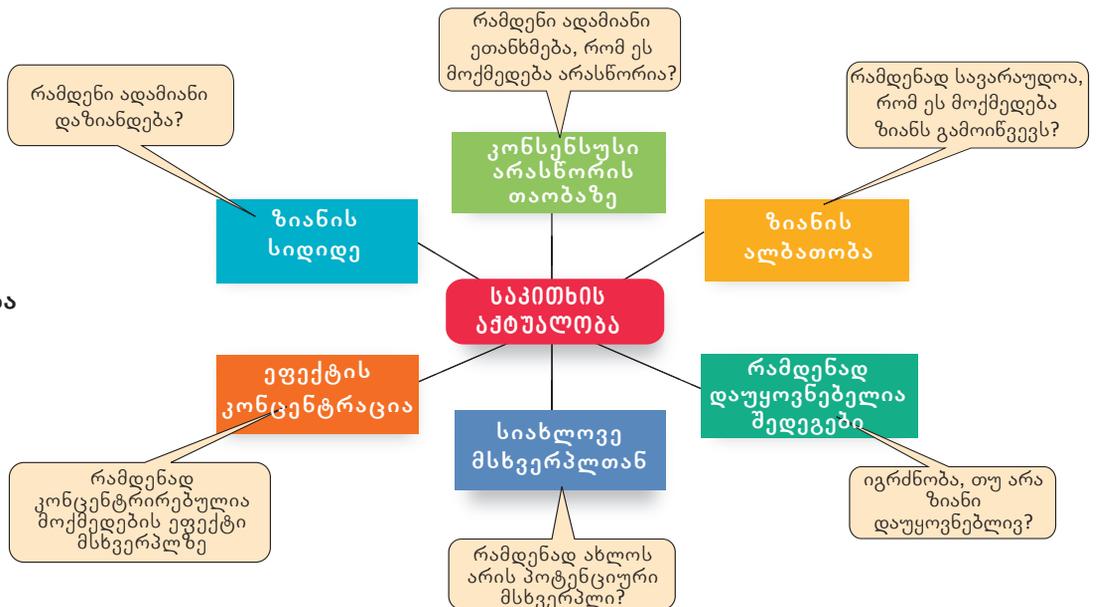
საკითხის ინტენსიურობა სტუდენტი, რომელსაც არასოდეს უფიქრია, შეიჭრას მასწავლებლის კაბინეტში და მოიპაროს ბუღალტერიის გამოცდის საკითხები, დაუფიქრებლად ჰკითხავს მეგობარს, რომელმაც იგივე კურსი იმავე მასწავლებელთან გასულ სემესტრში გაიარა, რა შეკითხვები იყო გამოცდაზე. ანალოგიურად, მენეჯერმა შეიძლება ყურადღება არ მიაქციოს სამსახურიდან რამდენიმე საკანცელარო ნივთის სახლში წაღების ფაქტს, მაგრამ უკიდურესი შემთხვევა გამოხატოს კომპანიის ფონდების გაფლანგვის გამო. ეს მაგალითები უჩვენებს, რომ საბოლოო ფაქტორი, რომელიც ზემოქმედებს ეთიკურ ქცევაზე, ესაა თვით ეთიკური საკითხის ინტენსიურობა.⁴⁶

ჩანართში 5-5 ნაჩვენებია ექვსი მახასიათებელი, რომელიც განსაზღვრავს საკითხის ინტენსიურობას, ანუ იმას, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ეთიკური საკითხი ცალკეული პიროვნებისთვის: ზიანის სიდიდე, საერთო მოსაზრება ზიანთან დაკავშირებით, ზიანის მიყენების ალბათობა, შედეგების დაუყოვნებლობა, მსხვერპლთან სიახლოვე და შედეგის კონცენტრაცია. ამ ფაქტორების მიხედვით, (ა) რაც უფრო დიდია დაზარალებული ადამიანების რიცხვი, მით უფრო მეტი ადამიანი დაეთანხმება, რომ მოქმედება არასწორია; (ბ) რაც უფრო მეტია იმის ალბათობა, რომ მოქმედება ზიანს გამოიწვევს, მით უფრო მალე იჩენს თავს მოქმედების შედეგები; და (გ) რაც უფრო ახლოსაა ადამიანი მსხვერპლთან და რაც უფრო კონცენტრირებულია მოქმედების შედეგი დაზარალებულებზე, მით უფრო დიდია საკითხის ინტენსიურობა ან მნიშვნელობა. როდესაც ეთიკური საკითხი მნიშვნელოვანია, უფრო მეტი ალბათობა არსებობს იმისა, რომ თანამშრომლები ეთიკურად მოიქცევიან.

ეთიკა საერთაშორისო კონტექსტში

არის თუ არა ეთიკის სტანდარტები უნივერსალური? მართალია, არსებობს გარკვეული საერთომორალური შეხედულებები, მაგრამ ქვეყნებს შორის სოციალური და კულტურული განსხვავებები მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც განსაზღვრავს ქცევის ეთიკურობას ან არაეთიკურობას.⁴⁷

ჩანართი 5-5
საკითხის აქტუალობა



Coca-Cola-ს თანამშრომლებმა საუდის არაბეთში შეერთებული შტატების ეთიკური სტანდარტები უნდა დაიცვან თუ მათი ქცევა მისაღები უნდა იყოს ადგილობრივი სტანდარტების მიხედვით? თუ Airbus (ევროპული კომპანია) უხდის „პროკერის ანაზღაურებას“ შუამავალს დიდი კონტრაქტის მიღებისთვის Middle Eastern ავიაციაზეთან, უნდა აეკრძალოს თუ არა Boeing-ს იმავეს გაკეთება იმის გამო, რომ ასეთი მოქმედება არასათანადოდ ითვლება შეერთებულ შტატებში?

(შენიშვნა: გაერთიანებულ სამეფოში სამართლის კომისიამ, სახელმწიფოს საკონსულტაციო ორგანომ, განაცხადა, რომ უცხო ქვეყნის თანამდებობის პირებისთვის ქრთამის გადახდა სისხლის სამართლის დანაშაულად უნდა ჩაითვალოს, თან განმარტა, რომ „ადგილობრივი წეს-ჩვეულებებით“ არ შეიძლება ამის დაშვების გამართლება⁴⁸). ბრიტანული თავდაცვის გიგანტს, BAE-ს, რომელიც კორუფციის და მექრთამეობის მრავალი ბრალდების სამიზნეს წარმოადგენს, უბრძანეს „დაქვემდებარებოდა ეთიკის მონიტორის ზედამხედველობას და გადაეხადა დაახლოებით 500 მლნ აშშ დოლარი, კორუფციაში ბრალდებებთან დაკავშირებით.“⁴⁹

უცხო ქვეყნის თანამდებობის პირებსა და პოლიტიკოსებზე ზეგავლენისთვის თანხების გადახდის შემთხვევაში, შეერთებული შტატების მენეჯერები ხელმძღვანელობენ აქტივ საზღვარგარეთ კორუფციული პრაქტიკის შესახებ (FCPA), რომლის მიხედვითაც, უცხოელი თანამდებობის პირისთვის განზრახ ქრთამის გადახდა უკანონოა, თუმცა, ეს კანონი ყოველთვის ვერ დაიყვანს ეთიკურ დილემებს მხოლოდ „შავ“ ან „თეთრ“ საკითხამდე. ბევრ ქვეყანაში მთავრობის თანამშრომლების ხელფასები ძალზე დაბალია, ტრადიციის მიხედვით, ისინი მცირე გასამრჯელოს იღებენ მათგან, ვისაც ემსახურებიან. ამ ბიუროკრატიებისთვის თანხების გადახდა „ზეთავს მანქანას“ და უზრუნველყოფს საქმის გაკეთებას. FCPA სპეციალურად არ კრძალავს მცირედი გასამრჯელოს გადახდას უცხო ქვეყნის მთავრობის თანამშრომლებისთვის, რომელთა მოვალეობებიც ადმინისტრაციული ან საკანცელარიო ხასიათისაა, ასეთი თანხების გადახდა მიღებულია, როგორც ამ ქვეყანაში ბიზნესის წარმოების ნაწილი. ნებისმიერი სხვა მოქმედება, ასეთის გარდა, უკანონოა. 2011 წელს შეერთებული შტატების იუსტიციის დეპარტამენტმა აღძრა 11 საქმე, FCPA-ს ფარგლებში, კორპორაციების წინააღმდეგ და ჯარიმის სახით დაახლოებით 504 მლნ აშშ დოლარი გადაახდევინა მათ.⁵⁰

მენეჯერები, რომლებიც უცხოურ კულტურულ გარემოში მუშაობენ, განიცდიან გარემოს სოციალურ, კულტურულ და პოლიტიკურ-სამართლებრივ ზემოქმედებას და, შესაბამისად, ადეკვატური და მისაღები უნდა იყოს მათი ქცევა.⁵¹ საერთაშორისო ბიზნესკომპანიებმა უნდა გაარკვიონ მათი ეთიკური ხელმძღვანელობის პრინციპები, რათა თანამშრომლებმა იცოდნენ, რას მოელიან მათგან საზღვარგარეთ მუშაობისას, რაც კიდევ ერთ ასპექტს მატებს ეთიკურ ქცევას.

საერთაშორისო ბიზნესში ეთიკის ერთ-ერთი სახელმძღვანელო დოკუმენტია გაეროს გლობალური ხელშეკრულება (United Nations Global Compact), რომელიც წარმოადგენს გაეროს ინიციატივას და განსაზღვრავს პრინციპებს გლობალური ბიზნესის წარმოებისთვის ადამიანის უფლებების, შრომის, გარემოს დაცვისა და კორუფციასთან ბრძოლის სფეროებში (იხ. ჩანართი 5-6). 8700-ზე მეტი კორპორაციული მონაწილე და დაინტერესებული მხარე შეუერთდა გლობალურ ხელშეკრულებას 130-ზე მეტი ქვეყნიდან, რის შედეგადაც ის მსოფლიოს უდიდესი ნებაყოფლობითი კორპორაციული ინიციატივა გახდა.⁵² გაეროს გლობალური ხელშეკრულების მიზანია უფრო მდგრადი და ინკლუზიური გლობალური ეკონომიკის შექმნა. ორგანიზაციები ამ ვალდებულებებს კისრულობენ იმის გამო, რომ დარწმუნებული არიან, მსოფლიო ბიზნესის თანამეგობრობა მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს ქვეყნების ეკონომიკური და სოციალური პირობების შექმნაში. ამის გარდა, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ (OECD) უმაღლესი პრიორიტეტი მიანიჭა საერთაშორისო ბიზნესში მექრთამეობასთან და კორუფციასთან ბრძოლას. მისი ძალისხმევების უმთავრესი შედეგია მექრთამეობასთან ბრძოლის კონვენცია (ან წესების და სახელმძღვანელო პრინციპების ნაკრები), რომელიც პირველი გლობალური ინსტრუმენტია კორუფციასთან ბრძოლისთვის ტრანსსაზღვრო ბიზნესგარიგებებში. დღეისათვის მნიშვნელოვანი შედეგებია მიღწეული კორუფციასთან ბრძოლის სფეროში მსოფლიოს 38 ქვეყანაში, რომლებმაც კონვენციის რატიფიკაცია მოახდინეს.⁵³

გაეროს გლობალური ხელშეკრულება სთხოვს კომპანიებს, გაავრცელონ, მხარი დაუჭირონ და აამოქმედონ მათი გავლენის სფეროში რიგი ძირეული ფასეულობები ადამიანის უფლებების დაცვის, შრომის სტანდარტების, გარემოს დაცვის და კორუფციასთან ბრძოლის სფეროებში:

ადამიანის უფლებები

- პრინციპი 1:** ბიზნესმა მხარი უნდა დაუჭიროს და პატივი სცეს საერთაშორისოდ მიღებულ ადამიანის უფლებებს, მათი გავლენის სფეროში;
- პრინციპი 2:** უზრუნველყოს, რომ ის არ მონაწილეობდეს ადამიანის უფლებების დარღვევებში.

ჩანართი 5-6
გაეროს გლობალური ხელშეკრულების 10 პრინციპი

შრომის სტანდარტები

- პრინციპი 3:** ბიზნესმა მხარი უნდა დაუჭიროს გაერთიანებების თავისუფლებას და კოლექტიური ხელშეკრულებების გაფორმებისას უფლებების ეფექტიანად აღიარებას;
- პრინციპი 4:** ყველა სახის ძალდატანებითი და იძულებითი შრომის აღმოფხვრა;
- პრინციპი 5:** ბავშვთა შრომის არაეფექტიანი გამოყენების აღმოფხვრა;
- პრინციპი 6:** დასაქმებულსთან და პროფესიასთან დაკავშირებით დისკრიმინაციის გამორიცხვა.

გარემოს დაცვა

- პრინციპი 7:** ბიზნესმა მხარი უნდა დაუჭიროს გარემოსდაცვითი პრობლემების მიმართ პრევენციულ მიდგომას;
- პრინციპი 8:** განახორციელოს ინიციატივები გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის ხელშეწყობისთვის;
- პრინციპი 9:** ხელი შეუწყოს გარემოსთვის უსაფრთხო ტექნოლოგიების შექმნასა და გავრცელებას.

კორუფციასთან ბრძოლა

- პრინციპი 10:** ბიზნესი უნდა მოქმედებდეს კორუფციის ყველა ფორმის წინააღმდეგ, გამომძალველობისა და მექრთამეობის ჩათვლით.

წყარო: Courtesy of United Nations Global Compact (www.unglobalcompact.org).

5.4 ალნერეთ მენეჯმენტის როლი ეთიკური ქცევის ხელშეწყობაში

ეთიკური ქცევის ხელშეწყობა

სენატის მოსმენაზე საბინაო ბაზრის დაცემისას უოლ-სტრიტის ფირმა Goldman Sachs-ის მიერ მისი კლიენტების მოტყუების ბრალდებასთან დაკავშირებით, არიზონას შტატის სენატორმა, ჯონ მაკკეინმა (John McCain), განაცხადა: „მე არ ვიცი, ჩაიდინა თუ არა Goldman-მა რამე უკანონო, მაგრამ მისი ქცევა არაეთიკური იყო.“⁵⁴ თქვენ უნდა დაინტერესდეთ, რას ფიქრობდნენ ფირმის მენეჯერები, როდესაც ასეთ ეთიკურად საეჭვო გადაწყვეტილებებს და მოქმედებებს ჰქონდა ადგილი.

მენეჯერებს ბევრი რამის გაკეთება შეუძლიათ, თუ ისინი სერიოზულად ეცდებიან ეთიკური ქცევის ნახალისებას - დაიქირაონ მაღალი ეთიკური სტანდარტების მქონე თანამშრომლები, შექმნან ეთიკის კოდექსი, თავად იყვნენ სამაგალითო და ა.შ. ცალ-ცალკე აღებულ ასეთ მოქმედებებს დიდი ზემოქმედება არ ექნება. თუმცა, თუ ორგანიზაციას გააჩნია ეთიკის ყოველმხრივი პროგრამა, მას, პოტენციურად, შეუძლია კომპანიაში ეთიკური კლიმატის გაუმჯობესება. თუმცა, ძირითადი ცვლადი, ამ შემთხვევაში, არის „პოტენციური“. არ არსებობს გარანტია, რომ კარგად შედგენილი ეთიკის პროგრამა სასურველ შედეგს მოიტანს. ზოგჯერ, კორპორაციული ეთიკის პროგრამა ოდნავ უფრო მეტია, ვიდრე საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფესტი, რაც დიდად არ ზემოქმედებს მენეჯერებსა და თანამშრომლებზე. მაგალითად, Sears-ს ეთიკური ბიზნესპრაქტიკის ხელშეწყობის ხანგრძლივი პრაქტიკა აქვს, მისი კორპორაციული ეთიკის და ბიზნესპრაქტიკის ოფისის მეშვეობით (Office of Ethics and Business Practices), მაგრამ მისი ეთიკის პროგრამამ მენეჯერებს ხელი ვერ შეუშალა, უკანონოდ მიეღოთ თანხები ბანკროტობის ანგარიშის მფლობელებისგან ან ავტოსერვისის ცენტრის მომხმარებლების მოტყუებით, რომ ვითომ მათ რემონტი სჭირდებოდათ. Enron-იც კი, რომელსაც ხშირად უწოდებდნენ კორპორაციული დანაშაულის განსახიერებას, საბოლოო წლიურ ანგარიშებში აღწერდა ფასეულობებს - კომუნიკაციას, პატივისცემას, პატიოსნებას და ოსტატობას, რასაც უმეტესობა ეთიკურად ჩათვლიდა, თუმცა, უმაღლესი ხელმძღვანელობის ქცევა სულაც არ ასახავდა ამ ფასეულობებს.⁵⁵ განვიხილოთ რამდენიმე კონკრეტული გზა, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, წახალისონ ეთიკური ქცევა და შექმნან ეთიკის ყოველმხრივი პროგრამა.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სცენარი:

უნივერსიტეტში სწავლისას ფინლი რობერტსმა (Finlay Roberts) ზუსტად არ იცოდა, რისი კეთება სურდა. ახლა კი მან იპოვა, მისი აზრით, შესანიშნავი სამსახური, სადაც მას შეეძლო დაეხვეწა საკუთარი ლიდერობის უნარ-ჩვევები კონკურენტულ გარემოში, თანამშრომლების ჯგუფში, რომლებიც დაცვის სისტემებს ყიდდნენ ტელეფონით. თუმცა, მან მალე აღმოაჩინა, რომ გაყიდვის მიზნების მისაღწევად კონკურენტის პროცესი ხშირად არაეთიკურ მოქმედებებს განაპირობებდა. მენეჯმენტის ყველა კურსის გავლისას ეთიკის შესახებ მან ბევრი რამ გაიგო და მოისურვა, თანამშრომლებისთვის ეჩვენებინა, რომ ის ეთიკური სამუშაო ადგილის შექმნის მომხრე იყო.



წყარო: Patricia Fico

პატრიცია ფიკო (Patricia Fico) საცალო გაყიდვების გენერალური მენეჯერი

რას ურჩევდით ფინლის?

სინამდვილეში, არავის მოსწონს კრიტიკა და მე გავიგე, რომ თანამშრომლები უკეთ რეაგირებენ, როდესაც მათ შესაძლებლობას აძლევენ, იყვნენ რაიმე ერთიანი გადანყვეტილების ნაწილი. მე ფინლის ვურჩევდი, განესაზღვრა არსებითი საკითხები და შემდეგ შეერჩია თანამშრომლების ჯგუფი - იდეების შექმნის, სტრატეგიის განხორციელების და შედეგების თვალყურის დევნებისთვის. შერჩეული თანამშრომლები თავს დაფასებულად იგრძნობენ და ბეჯითად იმუშავებენ მიზნების მისაღწევად.

თანამშრომლების შერჩევა

სურდა რა, შეემცირებინა მომუშავეთა საჩივრები კომპენსაციასთან დაკავშირებით, Hospitality Management Corp.-მა ერთ-ერთ სასტუმროში ჩაატარა სამუშაოზე მისაღები თანამშრომლების წინასწარი ტესტირება იმის საჩვენებლად, შესაძლებელი იყო თუ არა ტესტის მეშვეობით იმ პრეტენდენტთა „გაცხრილვა“, რომლებიც, სავარაუდოდ, არ იყვნენ კეთილსინდისიერნი, შეეძლოთ სერიოზულ რისკებზე წასვლა ან სხვა არასასურველი ქცევა ახასიათებდათ“. ახალი თანამშრომლების მიღებიდან ექვსი თვის შემდეგ საჩივრების რაოდენობა შემცირდა.⁵⁶

შერჩევის პროცესი (გასაუბრებები, ტესტირებები, გამოცდილების შემომნება და ა.შ.) უნდა განიხილებოდეს, როგორც შესაძლებლობა, გაირკვეს ადამიანის მორალური განვითარების დონე, პირადი ფასეულობები, ეგოს სიძლიერე და კონტროლის ლოკუსი.⁵⁷ თუმცა, გულდასმით შემუშავებული შერჩევის პროცესიც კი არაა დაზღვეული შეცდომებისგან, საუკეთესო გარემოებებშიც კი, სამსახურში შეიძლება მიიღონ ადამიანები, რომლებსაც საეჭვო სტანდარტები აქვთ. ეს ნიშნავს, რომ ეთიკის სხვაგვარი კონტროლიც უნდა არსებობდეს.

ეთიკის კოდექსი და გადანყვეტილების მიღების წესები

ჯორჯ დევიდი (George David), ჰარტფორდში, კონექტიკუტის შტატში, ბაზირებული United Technologies Corporation (UTC)-ის ყოფილი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი (CEO) და თავმჯდომარე, დარწმუნებული იყო ეთიკის კოდექსის სიძლიერეში და ამიტომაც UTC-ს ყოველთვის ჰქონდა საკმაოდ მკაფიო და დეტალური ეთიკის კოდექსი. თანამშრომლებმა იცოდნენ, თუ როგორ ქცევას მოელოდა კომპანია მათგან, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეთიკას შეეხებოდა. შვეიცარიულ ბანკ UBS AG-ს აქვს მკაფიო ეთიკის კოდექსი, რომელიც შედგენილია CEO-ს მიერ. ეს კოდექსი ბანკის თანამშრომლებს უკრძალავს, დაეხმარონ კლიენტებს გადასახადებისგან თავის არიდებაში.⁵⁸ ცხადია, რომ ყველა ორგანიზაციას არა აქვს ასეთი მკაფიო ეთიკური ხელმძღვანელობის პრინციპები.

იმის გარკვევა, თუ რა არის ეთიკური და რა არაა, შეიძლება პრობლემას წარმოადგენდეს თანამშრომლებისთვის. **ეთიკის კოდექსი** არის ოფიციალური დოკუმენტი ორგანიზაციის ეთიკური წესებისა და იმ ფასეულობების შესახებ, რომელთა დაცვასაც ის მოელის თანამშრომლებისგან და საკმაოდ პოპულარული საშუალებაა გაურკვევლობის შესამცირებლად. კვლევების მიხედვით, იმ ორგანიზაციების 97%-ს, სადაც 10000-ზე მეტი თანამშრომელია, წერილობითი ეთიკის კოდექსი აქვს. ეთიკის კოდექსი აქვს ასევე უფრო პატარა ორგანიზაციების 93%-საც.⁵⁹ ეთიკის კოდექსი სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება მთელ მსოფლიოში. Institute for Global Ethics-ის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ისეთი საერთო ფა-

ეთიკის კოდექსი

ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობებისა და ეთიკის წესების ნაკრები, რომელთა დაცვაც ევალებათ თანამშრომლებს.

სეულობები, როგორცაა პატიოსნება, სამართლიანობა, პატივისცემა, პასუხისმგებლობა და ზრუნვა, საკმაოდ ფართოდაა მიღებული მთელ მსოფლიოში.⁶⁰ ამას გარდა, 22 ქვეყანაში ბიზნესორგანიზაციების გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ მათ 78%-ს გააჩნია ოფიციალურად ფორმულირებული ეთიკის სტანდარტები და ეთიკის კოდექსი; ბიზნესეთიკის კოდექსი გააჩნია ასევე Fortune Global-ის 200 [წევრი] კომპანიის 85%-ზე მეტს.⁶¹

როგორი უნდა იყოს ეთიკის კოდექსი? ის უნდა იყოს საკმაოდ კონკრეტული იმისათვის, რომ უჩვენოს თანამშრომლებს, თუ როგორ მოქმედებებს მოელიან მათგან, თუმცა საკმაოდ ზოგადი იმისათვის, რომ მათ განსჯის თავისუფლება ჰქონდეთ. კომპანიათა ეთიკის კოდექსების კვლევამ გვიჩვენა, რომ მათი შინაარსი, როგორც წესი, სამ კატეგორიად იყოფა, როგორც ნაჩვენებია ჩანართში 5-7.⁶²

სამწუხაროდ, ეთიკის კოდექსი შეიძლება ისეთი ეფექტიანი არ აღმოჩნდეს, როგორც გვეგონა. შეერთებული შტატების ბიზნესკომპანიების გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ გამოკითხულთა 45% იყო ეთიკური ან სამართლებრივი დარღვევების მონმე გასული 12 თვის მანძილზე, მათ შორის, ინტერესთა კონფლიქტის, ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების ან დაშინების და თანამშრომლების მოტყუების ჩათვლით. ამ თანამშრომლების 35%-ს არ მოუხსენებია აღნიშნული არასათანადო ქმედებების შესახებ.⁶³

ჩანართი 5-7

ეთიკის კოდექსები

კლასტერი 1. იყავით ორგანიზაციის საიმედო წევრი

1. დაიცავით უსაფრთხოების, ჯანდაცვისა და უშიშროების წესები.
2. გამოიჩინეთ ზრდილობა, პატივისცემა, პატიოსნება და სამართლიანობა.
3. სამსახურში აკრძალულია უკანონო პრეპარატები და ალკოჰოლი.
4. კარგად მართეთ საკუთარი ფინანსები.
5. უზრუნველყავით კარგი დასწრება და პუნქტუალურობა.
6. შეასრულეთ ხელმძღვანელების მითითებები.
7. ნუ გამოიყენებთ შეურაცხმყოფელ ლექსიკას.
8. ჩაიცვით საქმიან სტილში.
9. სამსახურში აკრძალულია ცეცხლსასროლი იარაღის ტარება.

კლასტერი 2. ნუ გააკეთებთ რაიმე უკანონოს ან არასათანადოს, რამაც შეიძლება ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას

1. აწარმოეთ ბიზნესი ყველა კანონის დაცვით.
2. უკანონო მიზნებისთვის თანხების გადახდა აკრძალულია.
3. მოქრთამვა აკრძალულია.
4. მოერიდეთ გარეშე საქმიანობას, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს თქვენი მოვალეობების შესრულებას.
5. დაიცავით ჩანაწერების კონფიდენციალურობა.
6. დაიცავით ყველა ანტიმონოპოლიური და კომერციული წესი.
7. დაიცავით ყველა სააღრიცხვო წესი და კონტროლი.
8. ნუ გამოიყენებთ კომპანიის საკუთრებას პირადი სარგებლობისთვის.
9. თანამშრომლები პირადად არიან ანგარიშვალდებულნი კომპანიის ფონდებზე.
10. ნუ გაავრცელებთ ყალბ ან შეცდომაში შემყვან ინფორმაციას.
11. მიიღეთ გადანყვეტილებები პირადი სარგებლობის გათვალისწინების გარეშე.

კლასტერი 3. კეთილსინდისიერად მოემსახურეთ მომხმარებელს

1. განახორციელეთ კეთილსინდისიერი რეკლამა.
2. შეასრულეთ დაკისრებული მოვალეობები რაც შეიძლება კარგად.
3. უზრუნველყავით უმაღლესი ხარისხის პროდუქტები და მომსახურება.

წყარო: F. R. David, „An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective,“ paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, August 1988. გამოყენებულია ფრედ დევიდის (Fred David) ნებართვით.

ჩანართი 5-8

ეთიკური დილემის მოგვარების პროცესი

- ნაბიჯი 1: რა არის ეთიკური დილემა?
- ნაბიჯი 2: ვინ არიან დაინტერესებული მხარეები?
- ნაბიჯი 3: რა პირადი, ორგანიზაციული და გარეშე ფაქტორებია მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილებისთვის?
- ნაბიჯი 4: როგორია შესაძლო ალტერნატივები?
- ნაბიჯი 5: როგორია ჩემი გადაწყვეტილება და როგორ უნდა ვიმოქმედო მასთან დაკავშირებით?

ნიშნავს ეს, რომ ეთიკის კოდექსის შემუშავება საჭირო არაა? არა. თუმცა, ამის გაკეთებისას მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ შემდეგი რჩევები:⁶⁴

1. ორგანიზაციის ლიდერებმა უნდა მოახდინონ შესაბამისი ქცევის მოდელირება და იმათი ნახალისება, ვინც ეთიკურად იქცევა.
2. მენეჯერებმა მუდმივად უნდა გაუსვან ხაზი ეთიკის კოდექსის მნიშვნელობას და მუდმივად გამოიყენონ დისციპლინარული სასჯელი დამრღვევების მიმართ.
3. ეთიკის კოდექსის სრულყოფისას საჭიროა ორგანიზაციასთან დაკავშირებული დაინტერესებული მხარეების (თანამშრომლების, მომხმარებლების და ა.შ.) გათვალისწინება.
4. მენეჯერებმა რეგულარულად უნდა წარმოადგინონ და განამტკიცონ ეთიკის კოდექსი.
5. მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ხუთსაფეხურიანი პროცესი (იხ. ჩანართი 5-8) თანამშრომელთა ხელმძღვანელობის გასაწევად, ეთიკური დილემის წარმოშობის შემთხვევაში.

ლიდერობა

2007 წელს პეტერ ლოეშერი (Peter Löescher) დაიქირავეს გერმანული კომპანია Siemens-ის უფროს აღმასრულებელ ოფიცრად, რათა მოეგვარებინა საქმეები მექრთამეობასთან დაკავშირებული გლობალური სკანდალის შემდეგ, რომლის გამოც კომპანიას რეკორდული ჯარიმა - 1,34 მილიარდი აშშ დოლარი გადაახდევინეს. მისი მიდგომაა: „დაიცავი საკუთარი პრინციპები, გქონდეს მტკიცე ეთიკური ორიენტირები, მოიპოვე ნდობა და იყავი როლური მოდელი შენს კომპანიაში... ნამდვილ ლიდერებს გააჩნიათ მყარი ფასეულობები, რომლებსაც ისინი საჯაროდ მისდევენ და ცხოვრობენ ამ ფასეულობებით, უჭირთ თუ ულხინთ“⁶⁵. ბიზნესის ეთიკურად წარმოებას სჭირდება დაინტერესება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან. რატომ? იმიტომ, რომ ისინი წარმოადგენენ საერთო ფასეულობების დასაყრდენს და განსაზღვრავენ კულტურულ ტონს. ისინი არიან როლური მოდელი როგორც სიჩქევით, ასევე საქმით, თუმცა ის, რასაც ისინი აკეთებენ, გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის, რასაც ისინი ამბობენ. მაგალითად, თუ უმაღლესი ხელმძღვანელები კომპანიის რესურსებს პირადი სარგებლობისთვის გამოიყენებენ, დააცარიელებენ კომპანიის ანგარიშებს ან ხელსაყრელ პირობებს შეუქმნიან საკუთარ მეგობრებს, ისინი, ნებით თუ უნებლიეთ, მიანიშნებენ, რომ ასეთი ქცევა მისაღებია ყველა თანამშრომლისთვის.

უმაღლესი ხელმძღვანელები ასევე განსაზღვრავენ ტონს, ნახალისების და დასჯის პრაქტიკის მეშვეობით. არჩევანი, თუ ვისი ნახალისება ხდება და რისთვის, ხელფასის მომატებით თუ დანაშაულებით, მკაფიო სიგნალს გადასცემს თანამშრომლებს. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, როდესაც თანამშრომელს აჯილდოებენ ეთიკური თვალსაზრისით საეჭვო გზით მიღწეული შთამბეჭდავი შედეგების გამო, ეს სხვებს უჩვენებს, რომ ასეთი გზა მისაღებია. როდესაც თანამშრომელი არაეთიკურად იქცევა, მენეჯერებმა უნდა დასაჯონ დამრღვევი და გაახმაურონ ეს ფაქტი. ამით ორგანიზაციაში ყველა დაინახავს, როგორი შედეგი შეიძლება მოჰყვეს ამას. ასეთი პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ცუდის ჩადენას თავისი შედეგი აქვს და რომ არაეთიკური საქციელი არ შედის თანამშრომლების ინტერესებში!

სამუშაოს მიზნები და შესრულების შეფასება

Internal Revenue Service-ის (შიდა შემოსავლების სამსახურის) სამ ოფისში აღმოაჩინეს თანამშრომლები სააბაზანოში, რომლებიც ცდილობდნენ, ტუალეტში ჩაერეცხათ საგადასახადო დეკლარაციები და სხვა მნიშვნელოვანი დოკუმენტები. როდესაც დაჰკითხეს, მათ აღიარეს თავიანთი საქციელი, თუმცა საინტერესო განმარტებები გააკეთეს. ხელმძღვანელები მათზე მუდმივ ზენოლას ახორციელებდნენ, რათა მათ მეტი სამუშაო შეესრულებინათ უფრო მოკლე დროში. ისინი გაფრთხილებულნი იყვნენ, რომ, თუ საგადასახადო დეკლარაციების დასტებს უფრო სწრაფად არ დაამუშავებდნენ და არ მოაცილებდნენ საკუთარი მაგიდებიდან, ეს უარ-

ყოფითად აისახებოდა მათი მუშაობის შედეგებსა და ხელფასის მომატების შესაძლებლობაზე. აღშფოთებულმა თანამშრომლებმა, რესურსების სიმწირისა და გადატვირთული კომპიუტერული სისტემის გამო, გადანყვიტეს, „ჩაერეცხათ“ მათ მაგიდებზე არსებული ქაღალდები, თუმცა მათ იცოდნენ, რომ ცუდ საქციელს სჩადიოდნენ. ეს გვიჩვენებს, თუ რამდენად არარეალისტური შეიძლება იყოს მიზნები და მათი მიღწევის გზები.⁶⁶ არარეალისტური მიზნებით გამოწვეული სტრესის შედეგად, სხვა შემთხვევებში ეთიკურმა თანამშრომლებმა შეიძლება იგრძნონ, რომ მათ სხვა არჩევანი არა აქვთ, გარდა იმისა, რომ ნებისმიერი გზით მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. ამის გარდა, როგორც ნესი, მიზნების მიღწევა ის უმთავრესი საკითხია, რომლის მიხედვითაც ფასდება მუშაობა. თუ მუშაობის შეფასება კონცენტრირებულია მხოლოდ ეკონომიკურ მიზნებზე, შედეგით გამართლებული იქნება მიღწევის საშუალებები. ეთიკური ქცევის ნახალებისთვის უნდა შეფასდეს როგორც შედეგები, ასევე საშუალებებიც. მაგალითად, მენეჯერის მიერ თანამშრომლების ყოველწლიური შეფასება შეიძლება მოიცავდეს მათი გადანყვიტელების შეფასებას კომპანიის ეთიკის კოდექსის პუნქტების მიხედვით და ასევე იმის შეფასებას, თუ რამდენად იქნა მიღწეული მიზნები.



იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა ისწავლონ, თუ როგორ უნდა მოავარონ ეთიკის პრობლემები, რომლებიც მათ სამსახურში ხვდებათ, **Cisco Systems**-მა შეიმუშავა ინოვაციური ტრენინგის პროგრამა - „ეთიკის კერპი“. ესაა სატელევიზიო შოუ, „ამერიკის კერპის“ პაროდია და წარმოადგენს ანიმაციურ ვიდეოტრენინგს, სადაც წარმოდგენილია ეთიკური სცენარები, რომლებსაც აფასებენ მოსამართლეები. **Cisco**-ს ინტრანეტში შექმნილი პროგრამა უჩვენებს სხვადასხვა ეთიკურ სცენარებს, რომლებიც გათვალისწინებულია კომპანიის ბიზნესქცევის კოდექსში და შემდეგ თანამშრომლებს ეკითხებიან, თუ რომელი მოსამართლის პასუხს ეთანხმებიან. ასეთ თანამშრომლებს, რომლებიც ნაჩვენები არიან სურათზე, მუშაობენ რა უსაფრთხოების ოპერაციების ოთახში **Cisco**-ს სათავო ოფისში, შეუძლიათ უზრუნველყონ უკუკავშირი, ნახონ, თუ როგორ პასუხობენ კითხვებს სხვა თანამშრომლები და როგორია **Cisco**-ს ოფიციალური პასუხი. ამით ეხმარებიან თანამშრომლებს სწორი ეთიკური გადანყვიტელების მიღებაში.

წყარო: AP Photo/Paul Sakuma

ანები თვითონ ქმნიან საკუთარი ფასეულობების სისტემებს ადრეულ ასაკში. მათი ოპონენტები ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე აღნიშნავენ, რომ შესაძლებელია ფასეულობების სწავლა ადრეული ბავშვობის შემდეგ. ამის გარდა, მათ მოჰყავთ მტკიცებულებები, რომლებიც გვიჩვენებს, რომ პრობლემის ეთიკურად გადანყვიტის სწავლებამ შეიძლება რეალურად შეცვალოს ეთიკური ქცევა;⁶⁷ რომ ტრენინგები ზრდის პიროვნების მორალური განვითარების დონეს;⁶⁸ და, სხვა თუ არაფერი, ეთიკის შესახებ ტრენინგების შედეგად ადამიანები უკეთ ერკვევიან ბიზნესის ეთიკურ საკითხებში.⁶⁹

როგორ შეიძლება ეთიკის სწავლება? განვიხილოთ მაგალითი, რომელიც თავდაცვის გლობალურ კონტრაქტორს, ეთიკის ტრენინგების მიმართ პრეცედენტული მიდგომის პიონერს, **Lockheed Martin**-ს ეხება.⁷⁰ **Lockheed Martin**-ის თანამშრომლები ყოველწლიურად გადიან ეთიკის ტრენინგის კურსს, რომელსაც მათ მენეჯერები უტარებენ. ეს მოკლე კურსები უმთავრესად კონცენტრირებულია **Lockheed Martin**-ისათვის დამახასიათებელ სიტუაციაზე, „რომლებიც შერჩეულია დეპარტამენტთან ან სამუშაოსთვის დამახასიათებელ საკითხებთან მათი შესაბამისობის მიხედვით“. თითოეულ დეპარტამენტში თანამშრომლების ჯგუფები გადასინჯავენ და განიხილავენ შემთხვევებს და შემდეგ იყენებენ „ეთიკის საზომს“ იმის შესაფასებლად, იყო თუ არა მიღებული გადანყვიტელები რეალურად ეთიკური, არაეთიკური ან რაღაც საშუალო მათ შორის“. მაგალითად, ეთიკის საზომად გამოიყენება განმარტება „თხელ ყინულზე“, როგორც „არაეთიკურის საზღვარზე ყოფნა, და საჭიროა ნითელი აღმის აწევა“. მას შემდეგ, რაც ჯგუფები მიიღებენ ასეთ მიდგომას, მენეჯერები წარმართავენ დისკუსიებს რეიტინგებთან დაკავშირებით და განსაზღვრავენ იმას, თუ „კომპანიის რომელი ძირითადი ეთიკური პრინციპი იქნა გამოყენებული ან იგნორირებული ამ შემთხვევაში“. ეთიკის ტრენინგის გარდა, **Lockheed Martin**-ს გააჩნია ფართოდ გამოყენებული წერილობითი ეთიკის კოდექსი, ეთიკის „ცხელი ხაზი“, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ დარეკონ ეთიკის სფეროში პრობლემების მოსაგვარებლად. მათ ასევე ჰყავთ ეთიკის ოფიცრები კომპანიის ქვედანაყოფებში.

დამოუკიდებელი სოციალური აუდიტი

დაპატიმრების შიში შეიძლება არაეთიკური ქცევის მნიშვნელოვანი დაბრკოლება იყოს. დამოუკიდებელი სოციალური აუდიტი, რომელიც აფასებს მიღებულ გადაწყვეტილებებს და მენეჯმენტის პრაქტიკას ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსის მიხედვით, ზრდის ასეთი დაბრკოლებების ალბათობას. ასეთი აუდიტი შეიძლება იყოს რეგულარული შეფასებები ან ატარებდეს შემთხვევით ხასიათს, წინასწარი გამოცხადების გარეშე. სავარაუდოდ, ეფექტიანი ეთიკის პროგრამისთვის ორივე აუცილებელია. მიუკერძოებულობის შესანარჩუნებლად, აუდიტორები პასუხს უნდა აგებდნენ კომპანიის დირექტორთა საბჭოს წინაშე და უშუალოდ მას უნდა წარუდგინონ მიღებული შედეგები. ასეთი სისტემა აუდიტორებს გავლენას მატებს და ამცირებს შურისძიების შესაძლებლობას იმათი მხრიდან, ვისაც ჩაუტარდა აუდიტი. რამდენადაც სარბენის-ოქსლის (Sarbanes-Oxley) კანონი ავალდებულებს ბიზნესს, რომ დაიცვას ფინანსური ანგარიშგების და კორპორაციული მართვის უფრო მკაცრი სტანდარტები, დამოუკიდებელი სოციალური აუდიტის იდეას სულ უფრო და უფრო მეტი კომპანია მიიჩნევს მიმზიდველად. როგორც ჟურნალ Business Ethics-ის გამომცემელმა აღნიშნა: „დებატებმა საკითხიდან - უნდა იყო თუ არა ეთიკური, გადაინაცვლა საკითხზე - როგორ გახდე ეთიკური“.⁷¹

დამცავი მექანიზმები

თანამშრომლები, რომელთა წინაშეც დგას ეთიკური დილემა, საჭიროებენ სხვისი საყვედურის შიშისგან დამცავ მექანიზმებს იმისათვის, რომ მათ შეეძლოთ სწორად მოქცევა. ორგანიზაციას შეუძლია დანიშნოს ეთიკის კონსულტანტები იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც ეთიკური დილემები აქვთ გადასაჭრელი. ამ კონსულტანტებს ასევე შეუძლიათ პროპაგანდა გაუწიონ ეთიკურად „სწორ“ ალტერნატივებს. სხვა ორგანიზაციებში დანიშნულნი არიან ეთიკის ოფიცრები, რომლებიც ადგენენ, წარმართავენ და სათანადო შესწორებები შეაქვთ ორგანიზაციის ეთიკის პროგრამებში.⁷²

ეთიკურ ნორმებთან კორპორაციული შესაბამისობის ოფიცერთა ასოციაცია (The Ethics and Compliance Officer Association) არის ეთიკის ნორმებთან კორპორაციული შესაბამისობის პრაქტიკოსთა უდიდესი ჯგუფი 1100-ზე მეტი წევრით (მათ შორის ნახევარზე მეტი Fortune 100-ის კომპანიებია), რომელიც მსოფლიოს რამდენიმე ქვეყანას მოიცავს, მათ შორის, შეერთებულ შტატებს, გერმანიას, ინდოეთს, იაპონიას და კანადას.⁷³

სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის საკითხები დღევანდელ მსოფლიოში

თანამედროვე მენეჯერების წინაშე კვლავაც დგას სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკურობის რთული ამოცანა. ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ სამ მწვავე საკითხს: ეთიკური ხარვეზების და სოციალური უპასუხისმგებლობის მენეჯმენტს, სოციალურ მენარმეობასა და პოზიტიური სოციალური ცვლილებების ხელშეწყობას.

ეთიკური ხარვეზების და სოციალური უპასუხისმგებლობის მენეჯმენტი

Enron-ის დროინდელი არასათანადო ქმედებების საჯაროდ გაკიცხვის შემდეგაც კი, სხვადასხვა ორგანიზაციების მენეჯერების მხრიდან უპასუხისმგებლო და არაეთიკური ქცევის შემთხვევები არ შეწყვეტილა ფინანსური მომსახურების ისეთ ფორმებში, როგორიცაა Goldman Sachs და Lehman Brothers. თუმცა, უფრო შემამოფოთებელია ის, რაც „ტრანშეებში“, ანუ ოფისებში, საწყობებსა და მაღაზიებში ხდება. ერთ-ერთი გამოკითხვის მიხედვით, 5000 გამოკითხული მომუშავედან: 45% აღიარებს, რომ ჩაეძინა სამსახურში; 22% ამბობს, რომ გაავრცელა ჭორი თანამშრომლის შესახებ; 18% - რომ სამუშაო საათების შემდეგ სხვის საქ-

5.5
განიხილეთ სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის მიმდინარე საკითხები

მეში ცხვირს ყოფს, 2% - რომ მან მიიწერა სხვის მიერ შესრულებული სამუშაო და წარმატება.⁷⁴ ბოლო დროის გამოკვლევებით დადგინდა, რომ კაცები უფრო მეტად იქცევიან არაეთიკურად, ვიდრე ქალები, ოღონდ ისეთ სიტუაციებში, როდესაც მათმა წარუმატებლობამ შეიძლება ზიანი მიაყენოს მათ მამაკაცურ გრძობებს.⁷⁵ მკვლევრების ვარაუდით, ამის მიზეზია ის, რომ „ბრძოლის ნაგება კონტექსტში, რომელიც ძალზე კონკურენტული და ისტორიულად კაცებზე ორიენტირებულია, საფრთხეს წარმოადგენს მამაკაცური კომპეტენციისთვის. გამარჯვებისთვის კაცი განირავს მორალურ სტანდარტებსაც კი, თუ ეს მას მოგებას მოუტანს“.

სამწუხაროდ, ასეთ ქცევას მხოლოდ სამსახურში არ ვხვდებით. ის ასევე ფართოდაა გავრცელებული მთელ საზოგადოებაში. Center for Academic Integrity-ის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში ბიზნესის ფაკულტეტის უფროსკურსელების 26% აღიარებს „სერიოზული თაღლითობის“ შემთხვევებს გამოცდებზე, ხოლო 54% აღიარებს თაღლითობას წერილობითი დავალებების შესრულებისას. თუმცა, ბიზნესის მიმართულების სტუდენტები ყველაზე უარესი თაღლითები არ არიან - თაღლითობით უფრო მეტად გამოირჩეოდნენ ჟურნალისტიკის უფროსკურსელები, რომელთა 27% აღიარებს, რომ ითაღლითა.⁷⁶ Free Enterprise-ში (SIFE) სტუდენტების მიერ ჩატარებულმა გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ სტუდენტების მხოლოდ 19% ასახელებს თანაკურსელს, რომელმაც ითაღლითა.⁷⁷ თუმცა, კიდევ უფრო შემაშფოთებელია ის ფაქტი, რომ, დღევანდელი მოზარდების განცხადებით, ეს „მისაღებია“. გამოკითხვისას 23%-მა განაცხადა, რომ, მათი აზრით, ძალადობა სხვა პირის მიმართ მისაღებია გარკვეულ დონეზე.⁷⁸ ასეთი სტატისტიკის მიხედვით, რასთან ექნებათ საქმე მენეჯერებს მომავალში? გადაჭარბებული არ იქნება, თუ ვიტყვით, რომ ორგანიზაციებს შეიძლება გაუჭირდეთ ეთიკური სტანდარტების დაცვა, თუ მათი მომავალი თანამშრომლები ასე ადვილად მიმართავენ არაეთიკურ ქცევას.

რისი გაკეთება შეუძლიათ მენეჯერებს? აქ ორი ქმედებაა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი: ეთიკური ლიდერობა და იმ ადამიანების დაცვა, ვინც აცხადებს არასწორი საქციელის შესახებ.

ეტიკური ლიდერობა მას შემდეგ, რაც ჰერბ ბაუმმა (Herb Baum) უფროსი აღმასრულებელი ოფიცრის თანამდებობა დაიკავა Dial Corporation-ში, მას მალევე დაუკავშირდა რეუბენ მარკი (Reuben Mark), კონკურენტი ფირმა Colgate-Palmolive-ის უფროსი აღმასრულებელი ოფიცერი, და უთხრა, რომ მას ჰქონდა Dial-ის მარკეტინგის სტრატეგიული გეგმა Dial-ის გაყიდვების ყოფილი თანამშრომლისგან, რომელიც ახლა Colgate-Palmolive-ს შეუერთდა. მარკმა უთხრა ბაუმს, რომ არ ჩაუხედავს ამ გეგმაში, არც აპირებდა ამის გაკეთებას და უკან დაუბრუნებდა მას. ამის გარდა, ის თავად მოუწვლიდა გაყიდვების ახალ თანამშრომელს.⁷⁹ როგორც ეს მაგალითი გვიჩვენებს, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ ეთიკური ლიდერობა. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, ის, რასაც მენეჯერები აკეთებენ, დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომელთა გადამწყვეტილებებზე ეთიკურად მოქცევასთან დაკავშირებით.⁸⁰ როდესაც მენეჯერების მხრიდან ადგილი აქვს თაღლითობას, მოტყუებას, ქურდობას, მანიპულირებას, სიტუაციის ან ადამიანების ბოროტად გამოყენებას, ან სხვების მიმართ უსამართლო მოპყრობას, რა სიგნალს აძლევს ეს თანამშრომლებს (ან სხვა დაინტერესებულ მხარეებს)? ალბათ იმას არა, რისი გაგებაც მათ სურთ. ჩანართი 5-9 წარმოადგენს გარკვეულ წინადადებებს იმის შესახებ, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, უზრუნველყონ ეთიკური ლიდერობა.

ჩანართი 5-9

ეთიკური ლიდერობა ნიშნავს:

- იყო როლური მოდელი, ეთიკურიც და პატიოსანიც.
- ყოველთვის თქვა სიმართლე.
- არ დამალო ინფორმაცია და არ მოახდინო მანიპულირება.
- იყო მზად საკუთარი მარცხის აღიარებისთვის.
- გაუზიარო შენი პირადი ფასეულობები თანამშრომლებს რეგულარულად ინფორმირების გზით.

- ხაზი გაუსვა ორგანიზაციის ან გუნდის მნიშვნელოვან საერთო ფასეულობებს.
- გამოიყენო წახალისების სისტემა, რათა ყველა ანგარიშვალდებული იყოს ფასეულობების თვალსაზრისით.

იმ თანამშრომლების დაცვა, რომლებიც ეთიკურ პრობლემებს ამხელენ რას გააკეთებთ, თუ დაინახავთ, რომ სხვა თანამშრომლები რაიმე უკანონოს, ამორალურს ან არაეთიკურს სჩადიან? დაუპირისპირდებით? ბევრი ჩვენგანი ამას არ გააკეთებს, მოსალოდნელი რისკის გამო. ამიტომაც, მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია, დაარწმუნონ თანამშრომლები, რომლებიც ეთიკურ პრობლემებს თუ საკითხებს წამოჭრიან ხოლმე, რომ მათ არ ელით პირადი ან კარიერული რისკები. ის ადამიანები, რომლებსაც ხშირად „მამხილებელს“ (whistle-blower) უწოდებენ, შეიძლება კომპანიის ეთიკის პროგრამის საკვანძო ნაწილი გახდნენ. მაგალითად, შერონ უოტკინსმა (Sherron Watkins), რომელიც Enron-ის ვიცე-პრეზიდენტი იყო, თავმჯდომარე კენ ლეისთვის (Ken Lay) მიწერილ წერილში მკაფიო შემოფოთება გამოთქვა კომპანიის სააღრიცხვო სისტემის არსებულ პრაქტიკასთან დაკავშირებით. მისი განცხადება: „საშინლად ვლელავ, რადგან შესაძლოა საბუღალტრო სკანდალის ტალღაში მოვყვეთ“, ამაზე მეტად წინასწარმეტყველური ვერ იქნებოდა.⁸¹ თუმცა, კვლევებმა აჩვენა, რომ იმ ადამიანების უმეტესობა, რომლებიც სკანდალების მომსწრე იყვნენ, არ აცხადებენ ამის შესახებ, რადგან თავად მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ ეს პრობლემა.⁸² როგორ შეგვიძლია დავიცვათ თანამშრომლები, როცა მათ სურთ, წინააღმდეგობა გაუწიონ არაეთიკურ ან უკანონო ქმედებებს?

ერთ-ერთი გზა ეთიკის უფასო ცხელი ხაზების მონყოფაა. მაგალითად, Dell-ს აქვს ეთიკის ცხელი ხაზი, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ დარეკონ ანონიმურად და ამცნონ დარღვევების შესახებ, რომლებსაც შემდეგ კომპანია გამოიძიებს.⁸³ ამის გარდა საჭიროა, მენეჯერებმა შექმნან ისეთი კულტურა, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელი გახდება უსიამოვნო ფაქტებზე დროული ზემოქმედება მანამ, სანამ ძალზე დაგვიანდება. მაიკლ ჯოზეფსონმა (Michael Josephson), ჯოზეფსონის ეთიკის ინსტიტუტის Josephson Institute of Ethics-ის დამაარსებელმა [www.josephsoninstitute.org], მიუთითა: „აბსოლუტურად და ცალსახად აუცილებელია, შეიქმნას ისეთი კულტურა, სადაც თანამშრომლებს შეეძლება ჩივილი, პროტესტის გამოთქმა, და სადაც მათ ხმას გაიგონებენ“⁸⁴. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ზოგიერთ სიმართლის მოყვარულს გააჩნია პირადი გეგმა, რომელსაც ის მიჰყვება, მნიშვნელოვანია, რომ მას სერიოზულად აღიქვამდნენ. დაბოლოს, სარბენს-ოქსლის ფედერალური კანონი უზრუნველყოფს გარკვეულ იურიდიულ დაცვას. ნებისმიერი მენეჯერი, რომელიც შურს იძებს იმ თანამშრომელზე, ვინც განაცხადა დარღვევების შესახებ, ისჯება საკმაოდ მკაცრად - 10 წლის ვადით თავისუფლების აღკვეთით.⁸⁵ სამწუხაროდ, დაცულობის ასეთი ღონისძიებების მიუხედავად, ასობით თანამშრომელი, რომლებმაც ხმა აიმაღლეს და გამოავლინეს დანაშაული მათ კომპანიებში, სამსახურიდან დაითხოვეს ან საკუთარი სურვილით დაატოვეს სამსახური.⁸⁶ ამგვარად, ეს არ არის პრობლემის იდეალური გადაწყვეტა, თუმცა, პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით სწორი მიმართულებით გადადგმული გარკვეული ნაბიჯია.

სოციალური მენარმეობა

მსოფლიოში ბევრი სოციალური პრობლემაა, მაგრამ მათი სიცოცხლისუნარიანი გადაწყვეტა ნაკლებად ხდება. თუმცა, მრავალი ადამიანი და ორგანიზაცია ცდილობს რაღაცის გაკეთებას. მაგალითად, რიდ პაგეტმა (Reed Paget), ბრიტანული ჩამოსასხმელი წყლის კომპანია Belu-ს დამფუძნებელმა და უფროსმა აღმასრუ-

მამხილებელი

ადამიანი, ვინც განაცხადებს ეთიკური პრობლემების ან საკითხების შესახებ.



ქეტრინ რორი (Catherine Rohr) სოციალური მენარმეა. მისი ხედვაა ლოკალური გადაწყვეტილებების შექმნა, რომელიც ზემოქმედებას იქონიებს ქალაქის საზოგადოებაზე მთელ შეერთებულ შტატებში. რორი Defy Ventures-ის დამფუძნებელია. ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ტრენინგს მენარმეობის სფეროში გულდასმით შერჩეული ამბიციური ნასამართლევი პირებისთვის და ამით ხელს უწყობს მათ კარიერულ შესაძლებლობებს, ეხმარება ცხოვრების წესის შეცვლასა და წარმატების მიღწევაში, ასევე იმაშიც, რომ ჰქონდეთ შემოსავალი, გახდნენ მენარმეები, მამები და როლური მოდელები მათ საზოგადოებებში. Defy ასევე სთავაზობს მათ მფურვეობას, მუდმივ საცხოვრებელს, იურიდიულ მომსახურებას და კონსულტაციებს ოჯახის აღდგენისთვის. ამ ფოტოზე რორი ულოცავს იმ პირებს წარმატებას, რომლებმაც წარუდგინეს ჟიურის ბიზნესიდეები 150000 აშშ დოლარის მოპოვების მიზნით, საწარმოს ასამოქმედებლად.

წყარო: Christian Science Monitor/Getty Images

სოციალური მენარმე

ინდივიდუალური პირი ან ორგანიზაცია, რომელიც ეძებს შესაძლებლობებს, გააუმჯობესოს საზოგადოება პრაქტიკული, ინოვაციური და მდგრადი მიდგომებით.

ლემბმა ოფიცერმა, კომპანია მსოფლიოში პირველ ნახშირბადნიტრალურ კომპანიად აქცია. მისი ბოთლები დამზადებულია სიმინდისგან და იხრნება ნიადაგში. ამას გარდა, Belu-ს მოგებით ფინანსდება პროექტები, რომლებიც სუფთა წყლით უზრუნველყოფს მსოფლიოს იმ პუნქტებს, სადაც ეს ნაკლებად ხელმისაწვდომია. პაგეტმა სწორად აირჩია მიზანიც და მოგებაც.⁸⁷ ის **სოციალური მენარმის** მაგალითია, ანუ იმ ადამიანის ან ორგანიზაციისა, რომელიც ცდილობს, გამოძებნოს საზოგადოებისთვის პირობების გაუმჯობესების შესაძლებლობები პრაქტიკული, ინოვაციური და მდგრადი მიდგომების მეშვეობით.⁸⁸ „სოციალური მენარმეები იგივენი არიან სოციალური ცვლილებებისთვის, როგორც ბიზნესმენები - ეკონომიკისთვის“.⁸⁹ სოციალურ მენარმეებს სურთ, რომ სამყარო უკეთესი გახადონ და ამისათვის გააჩნიათ მამოძრავებელი ენერჯია. მაგალითად, AgSquared მიზნად ისახავს, დაეხმაროს მცირე ფერმერებს, რომლებზეც შეერთებული შტატების ფერმების 90% მოდის, უკეთესად ადვენოს თვალი კრიტიკული მნიშვნელობის ინფორმაციას, როგორცაა თესლების აღრიცხვა, ნიადაგის მონაცემები და მეტეოროლოგიური რუკები, ასევე, უკეთესი პრაქტიკა ფერმერული ამხანაგობებისთვის.⁹⁰ ამის გარდა, პრობლემების გადასაწყვეტად სოციალური მენარმეები იყენებენ შემოქმედებითობას და გამომგონებლობას. მაგალითად, სიეტლში მდებარე PATH (Program for Appropriate Technology in Health [ჯანდაცვის სფეროში სათანადო ტექნოლოგიების პროგრამა]) საერთაშორისო არაკომერციული ორგანიზაციაა, რომელიც იყენებს მცირედახარჯიან ტექნოლოგიებს ჯანდაცვაში საჭირო გადაწყვეტილებების მოსაძებნად ღარიბი განვითარებადი ქვეყნებისთვის. საზოგადოებრივ ჯგუფებთან და კომერციულ ბიზნესთან თანამშრომლობით PATH-მა შეიმუშავა სიცოცხლის გადასარჩენი ისეთი საშუალებები, როგორცაა სტერილური სამეანო კომპლექტები, საკრედიტო ბარათის სიდიდის ლაბორატორიული კომპლექტები და ერთჯერადი შპრიცები ვაქცინაციისთვის, რომლებიც განმეორებით შეიძლება იქნეს გამოყენებული. PATH პიონერია გლობალური სამედიცინო პრობლემების გადაწყვეტაში ინოვაციური მიდგომების გამოყენებით.⁹¹

რა შეიძლება ვისწავლოთ ასეთი სოციალური მენარმეებისგან? მართალია, მრავალმა ორგანიზაციამ იკისრა ბიზნესის წარმოება ეთიკურად და პასუხისმგებლობის გრძნობით, მაგრამ მეტის გაკეთებაც შეიძლებოდა, როგორც გვიჩვენებენ სოციალური მენარმეები. შესაძლოა, ისევე, როგორც PATH-ის შემთხვევაში, საჭიროა ბიზნესორგანიზაციების თანამშრომლობა საზოგადოებრივ ჯგუფებთან ან არაკომერციულ ორგანიზაციებთან სოციალური პრობლემების მოსაგვარებლად. ასევე მნიშვნელოვანია, როგორც AgSquared-ის შემთხვევაში, საექსპერტო დახმარების განევა იქ, სადაც საჭიროა. შესაძლოა მოხდეს მზრუნველი ადამიანების ჩართვა, რომლებიც სულით და გულით მონდომებულნი არიან და იციან, როგორ გახადონ სამყარო უკეთესი და, უბრალოდ, ორგანიზაციების დახმარება სჭირდებათ ამისათვის.

ბიზნესი, რომელიც ხელს უწყობს პოზიტიურ სოციალურ ცვლილებებს

1946 წლიდან Target თავისი წლიური შემოსავლის 5%-ს გამოყოფს საზოგადოების საჭიროებებისთვის, ეს თანხა კვირაში 3 მლნ აშშ დოლარზე მეტს შეადგენს. ეს კომპანია მარტო არაა. „გასული ორი ათწლეულის განმავლობაში როგორც შეერთებულ შტატებში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ მდებარე სულ უფრო და უფრო მეტი კორპორაციაა ორიენტირებული ისეთი საქმიანობის განხორციელებაზე, რომელიც ხელს უწყობს პოზიტიურ სოციალურ ცვლილებებს“.⁹² ბიზნესს ამის გაკეთება ორნაირად შეუძლია: კორპორაციული ქველმოქმედებისა და თანამშრომლების მოხალისედ მუშაობის ღონისძიებების მეშვეობით.

კორპორაციული ქველმოქმედება შეიძლება კორპორაციული ქველმოქმედება შეიძლება კომპანიებისთვის სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის ეფექტიანი გზა გახდეს.⁹³ მაგალითად, მკერდის კიბოს „ვარდისფერი“ კამპანია ან შიდსის გლობალური „წითელი“ კამპანია (AIDS Red campaign, რომელიც Bono-მ დაიწყო) კომპანიების მიერ სოციალური საკითხების მხარდაჭერის მაგალითებია.⁹⁴ მრავალი

ორგანიზაცია თანხებს სწირავს სხვადასხვა ღონისძიებებს, რომლებიც თანამშრომლებისა და მომხმარებლებისთვის მნიშვნელოვანია. 2010 წელს (უახლესი ხელმისაწვდომი მონაცემების მიხედვით) კორპორაციების მიერ გაცემული დახმარება 15,5 მლრდ აშშ დოლარს შეადგენდა, ფულის და პროდუქტების სახით.⁹⁵ სხვა კორპორაციებმა სხვადასხვა სოციალური პრობლემების გადასაწყვეტად დააარსეს საკუთარი ფონდები. მაგალითად, Google-ის ფონდს, რომელსაც თანამშრომლები DotOrg-ს უწოდებენ, დაახლოებით 2 მილიარდი აშშ დოლარის ღირებულების აქტივები აქვს, რომლებსაც ის იყენებს ხუთი სფეროს მხარდაჭერისთვის: დაავადებათა პანდემიების პროგნოზირების და პრევენციის სისტემების შემუშავება, ღარიბი მოსახლეობის ინფორმირება საჯარო სამსახურების შესახებ, სამუშაო ადგილების შექმნა განვითარებად ქვეყნებში მცირე და საშუალო ბიზნესში ინვესტიციების განხორციელების გზით, ელექტრომობილების კომერციალიზაციის დაჩქარება და იმის მიღწევა, რომ განახლებადი ენერჯის ფასი ნახშირის ფასზე ნაკლები გახდეს.⁹⁶

თანამშრომლების მოხალისედ მუშაობის ღონისძიებებში თანამშრომლების მოხალისედ მუშაობა სოციალური ცვლილებების ხელშეწყობაში ბიზნესის მონაწილეობის ერთ-ერთი გავრცელებული გზაა. მაგალითად, Dow Corning-მა თანამშრომლების პატარა ჯგუფი მიავლინა ინდოეთში, სოფლად ქალების დასახმარებლად „ნაქარგების შემონახვისა და ადგილობრივ ბაზრებზე გასაყიდი ტანსაცმლის ფასების დასადგენად“⁹⁷. Molson-Coors-ის თერთმეტწევრიანმა აღმასრულებელმა ჯგუფმა მთელი დღე გაატარა ლას ვეგასში, Habitat for Humanity-სთან. PricewaterhouseCoopers-ის თანამშრომლებმა განაახლეს მიტოვებული სკოლა ნიუარკში, ნიუჯერსიში. Wachovia ყოველ თანამშრომელს ექვს ანაზღაურებად დღეს აძლევდა იმისათვის, რომ მას მოხალისედ ემუშავა საკუთარ საზოგადოებაში. სხვა ბიზნესორგანიზაციები სხვადასხვა ღონისძიებებით უწყობენ ხელს თანამშრომლების მოხალისედ მუშაობას. Committee to Encourage Corporate Philanthropy (კორპორაციული ქველმოქმედების ხელშეწყობის კომიტეტი) აღნიშნავს, რომ მისი წევრების 90%-ზე მეტს აქვს მოხალისეთა პროგრამები და თითქმის მათი ნახევარი ხელს უწყობს მოხალისეობას, ანაზღაურებადი დღეების ან მოხალისეთა ღონისძიებების მოწყობის გზით.⁹⁸ მრავალმა ბიზნესორგანიზაციამ დაადგინა, რომ ასეთი ღონისძიებები არა მარტო სასარგებლოა საზოგადოებისთვის, არამედ აძლიერებს თანამშრომლების ძალისხმევასა და მოტივაციას მუშაობის დროს.

MyManagementLab ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 

მზადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შემჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

5.1 სწავლის შედეგი

განიხილეთ, რას ნიშნავს იყო სოციალურად პასუხისმგებელიანი და რა ფაქტორები ზემოქმედებს ამ საკითხებზე.

სოციალური ვალდებულება, რომელიც ასახავს სოციალური პასუხისმგებლობის კლასიკურ ხედვას, არის ფირმის მონაწილეობა სოციალურ ღონისძიებებში გარკვეული სოციალური და იურიდიული პასუხისმგებლობის ვალდებულებით. სოციალური რეაგირების უნარი - ესაა ფირმის მონაწილეობა სოციალურ ღონისძიებაში გარკვეული სოციალური მოთხოვნების საპასუხოდ. სოციალური პასუხისმგებლობა არის ბიზნესის განზრახვა, მისი ეკონომიკური და იურიდიული ვალდებულებების ფარგლებს მიღმა განახორციელოს გრძელვადიანი მიზნები საზოგადოების საკეთილდღეოდ. ორივე მათგანი ასახავს სოციალური პასუხისმგებლობის სოციალურ-ეკონომიკურ ასპექტს. იმასთან დაკავშირებით, უნდა იყვნენ თუ არა ორგანიზაციები სოციალურად პასუხისმგებელინი, შესაძლებელია ამის სასარგებლო და საწინააღმდეგო არგუმენტების განხილვა. სხვა მოსაზრებები ითვალისწინებს კომპანიის ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე სოციალური პასუხისმგებლობის ზემოქმედების შეფასებას და, ასევე, SRI ფონდების შედეგიანობის შედარებას სხვა ფონდებთან. ჩვენ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა არ ვნებს ეკონომიკურ მაჩვენებლებს.

5.2 სწავლის შედეგი

განმარტეთ, რა არის მწვანე მენეჯმენტი და როგორ შეიძლება ორგანიზაციები გახდნენ მწვანეები

მწვანე მენეჯმენტისას მენეჯერები ითვალისწინებენ მათი ორგანიზაციის ზემოქმედებას ბუნებრივ გარემოზე. ორგანიზაცია შეიძლება სხვადასხვა გზით „გახდეს მწვანე“. ღია მწვანე მიდგომა ნიშნავს იმის შესრულებას, რაც გათვალისწინებულია კანონით და რაც წარმოადგენს სოციალურ ვალდებულებას. საბაზრო მიდგომების გამოყენებით, ორგანიზაციები რეაგირებენ მრავალრიცხოვანი დაინტერესებული მხარეების გარემოსდაცვით საჭიროებებზე. როგორც საბაზრო, ასევე დაინტერესებულ მხარეთა მიდგომები შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც სოციალური რეაგირების უნარი. აქტივისტური, ანუ მუქი მწვანე, მიდგომით ორგანიზაცია ეძიებს დედამიწასა და მის ბუნებრივ გარემოზე ზრუნვისა და მისი დაცვის გზებს, რაც შეიძლება განიხილებოდეს სოციალურ პასუხისმგებლობად.

მწვანე ღონისძიებები შეიძლება შეფასდეს გარემოსდაცვითი მუშაობის შესახებ კომპანიების მიერ შედგენილი ანგარიშების, გარემოსდაცვითი მენეჯმენტის სტანდარტების (ISO 14000) დაცვის მიხედვით და მსოფლიოს ყველაზე მდგრადი კომპანიების Global 100 ნუსხის გამოყენებით.

5.3 სწავლის შედეგი

განიხილეთ ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებს ეთიკურ თუ არა-ეთიკურ ქცევას

ეთიკა ეხება პრინციპებს, ფასეულობებს და შეხედულებებს, რომლებიც განსაზღვრავს, სწორია თუ არა გადანყვეტილებები და ქცევა. ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს ეთიკურ და არაეთიკურ ქცევაზე, მოიცავს ადამიანის მორალური განვითარების დონეს (პრეკონვენციური, კონვენციური

ან პრინციპული), პიროვნულ მახასიათებლებს (ფასეულობები და პიროვნულ ცვლადები - ეგოს სიძლიერე და კონტროლის ლოკუსი), სტრუქტურულ ცვლადებს (სტრუქტურული დიზაინი, მიზნების გამოყენება, შედეგიანობის შეფასების სისტემები და დაჯილდოების პროცედურები), ორგანიზაციულ კულტურას (საერთო ფასეულობები და კულტურული სიძლიერე) და საკითხის აქტუალურობას (ზიანის სიდიდე, საერთო თანხმობა არასწორი ქმედების თაობაზე, ზიანის აღბათობა, შედეგების დადგომის სისწრაფე, დაზარალებულთან სიახლოვე და ზემოქმედების კონცენტრაცია).

რამდენადაც ეთიკური სტანდარტები უნივერსალური არაა, მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ რისი გაცემა შეუძლიათ და რისი - არა კანონის მიხედვით, როგორც ეს განსაზღვრულია საზღვარგარეთ კორუფციული პრაქტიკის შესახებ აქტში. ასევე მნიშვნელოვანია ნებისმიერი კულტურული განსხვავებების აღიარება და ეთიკური სახელმძღვანელო პრინციპების გარკვევა თანამშრომლებისთვის, რომლებიც სხვადასხვა გლობალურ ადგილებში მუშაობენ. დაბოლოს, მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ გლობალური ხელშეკრულებისა და ანტიკორუფციული კონვენციის პრინციპების შესახებ.

5.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ მენეჯმენტის როლი ეთიკური ქცევის ხელშეწყობის საქმეში

მენეჯერების ქცევა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანის გადწყვეტილებაზე, იმოქმედოს ეთიკურად თუ არაეთიკურად. მენეჯერების მიერ ეთიკური ქცევის ნახალისების კონკრეტული მიმართულებებია: ყურადღების გამორჩენა თანამშრომლების შერჩევასა; ეთიკის კოდექსის ქონა და მისი პრაქტიკული გამოყენება; ეთიკური ლიდერის როლის მნიშვნელობის აღიარება, გაცილებით უფრო მეტი მნიშვნელობის მინიჭება იმისათვის, თუ რას და როგორ აკეთებენ იმასთან შედარებით, რასაც ამბობენ; იმის უზრუნველყოფა, თუ სამუშაოს შეფასების პროცესი რამდენად აძლევს სტიმულს მიზნების მიღწევას და იმის გათვალისწინება, თუ რა გზით იქნა მიღწეული ეს მიზნები; ეთიკის ტრენინგების და დამოუკიდებელი სოციალური აუდიტის გამოყენება; დამცავი მექანიზმების შექმნა.

5.5 სწავლის შედეგი

განიხილეთ არსებული სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის საკითხები

მენეჯერებს შეუძლიათ მართონ ეთიკური ხარვეზები და სოციალური უპასუხისმგებლობა, თუ იქნებიან ძლიერი ეთიკური ლიდერები და დაიცავენ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც აცხადებენ ეთიკური პრობლემების არსებობის შესახებ. მენეჯერი დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომლების ქცევის ეთიკურობაზე. ეთიკური ლიდერები არიან პატიოსნები, უზიარებენ ერთმანეთს საკუთარ ფასეულობებს, ხაზს უსვამენ საერთო ფასეულობებს და შესაბამისად იყენებენ ნახალისების სისტემას. მენეჯერებს შეუძლიათ დაიცვან მამხილებელი თანამშრომლები (თანამშრომლები, რომლებიც აცხადებენ ეთიკური პრობლემების ან საკითხების შესახებ), წაახალისონ ისინი მოქმედებისათვის, უზრუნველყონ უფასო ეთიკის ცხელი ხაზი და შექმნან ისეთი კულტურა, რომელშიც თანამშრომლებს შეეძლება, შიშის გარეშე გამოთქვან საყვედური, იჩივლონ და მათ ხმას გაიგონებენ. სოციალური მენარმეები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სოციალური პრობლემების გადწყვეტაში, ეძიებენ რა შესაძლებლობას, გააუმჯობესონ საზოგადოება პრაქტიკული, ინოვაციური და სტაბილური მიდგომების გამოყენებით. სოციალურ მენარმეებს სურთ, უკეთესი გახადონ სამყარო და გააჩნიათ სათანადო მამოძრავებელი ძალა ამისთვის. ბიზნესს შეუძლია ხელი შეუწყოს პოზიტიურ სოციალურ ცვლილებებს, კორპორაციული ქველმოქმედებისა და თანამშრომლების მოხელისეფ მუშაობის ხელშეწყობის გზით.

სადისკუსიო საკითხები

1. განასხვავეთ სოციალური ვალდებულება, სოციალური რეაგირების უნარი და სოციალური პასუხისმგებლობა.
2. რას ნიშნავს სოციალური პასუხისმგებლობა პირადად თქვენთვის? თქვენი აზრით, ბიზნესორგანიზაცია სოციალურად პასუხისმგებელი უნდა იყოს? განმარტეთ.
3. რა ფაქტორები ახდენს გავლენას ადამიანის ეთიკურ თუ არაეთიკურ ქცევაზე? განმარტეთ ყველა შესაბამისი ფაქტორი.
4. როგორ ფიქრობთ, ფასეულობებზე დაფუძნებული მენეჯმენტი მხოლოდ „გააკეთე უკეთ“ მეთოდია? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.
5. ფაილების გაზიარების ინტერნეტისტიმები პოპულარულია კოლეჯის სტუდენტებს შორის. ეს პროგრამები ორგანიზაციის გარე მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, შევიდნენ ნებისმიერ ლოკალურ ქსელში, სადაც განთავსებულია სასურველი ფაილები. ფაი-

- ლების გაზიარების ასეთი პროგრამები, როგორც წესი, განაპირობებს ქსელის გადატვირთვას, მცირდება ლოკალური ქსელების წვდომა და გამოყენება. რა ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობები აქვს უნივერსიტეტს ასეთ შემთხვევაში? ვის მიმართ აქვთ მათ პასუხისმგებლობა? რა სახელმძღვანელო პრინციპებს შესთავაზებდით უნივერსიტეტის გადანყვეტილების მიმღებ პირებს?
6. რა პრობლემები შეიძლება იყოს დაკავშირებული თანამშრომლების მამხილებლობასთან (ა) მამხილებლისათვის და (ბ) ორგანიზაციებისთვის?
7. აღწერეთ ისეთი ადამიანის მახასიათებლები და ქცევა, რომელიც ეთიკურ პიროვნებად მიგაჩნიათ. როგორ შეიძლება ამ ადამიანის მსგავსი გადანყვეტილებების და ქცევების ხელშეწყობა სამუშაო ადგილზე?
8. განმარტეთ, რა ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები დგას დღეს მენეჯერების წინაშე?

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

მომუშავეთა უფლებები. ჩვენ ამაზე ხშირად არ ვფიქრობთ, როდესაც უახლეს ტექნიკურ მოწყობილობებს ვყიდულობთ. თუმცა, გადახედეთ იმ პრობლემების სიას, რომლებიც მკვლევრებმა აღმოაჩინეს: სამუშაო ცვლები, რომლებიც 60 საათამდე გრძელდება; აალებადი მტვრის დაგროვების შედეგად ქარხნის აფეთქებისას დაღუპული მრავალი მომუშავე; განმეორებადი მოძრაობებით განპირობებული დაზიანებები იმდენად ძლიერია, რომ ადამიანები რჩებიან ხელების გარეშე. „ბოლო წლების ანგარიშების მიხედვით, ჩინეთში მომუშავეთა შორის, რომლებიც აწყობენ Apple-ის iPhone-ებს, iPad-ებს და iPod-ებს, ასეთი შემთხვევები საკმაოდ ხშირია“. სხვა ადგილებში, სადაც მომუშავეები აწყობენ პროდუქტებს სხვა ტექნოლოგიური კომპანი-

ებისთვის, ქარხნის მუშებს შორის ხშირია თვითმკვლელობის შემთხვევები ზენოლისა და სტრესის გამო.⁹⁹ • ვისი პასუხისმგებლობაა ასეთი სამუშაო ადგილების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც სამუშაო გადაცემულია აუთსორსინგზე? • „უცნაურია თამაში პირველი სამყაროს ბრენდებსა და მესამე სამყაროს წარმოებას შორის“ - თქვენი აზრით, რას ნიშნავს ეს გამონათქვამი? • უნდა იყოს თუ არა ეთიკური/კორპორაციული პასუხისმგებლობის საკითხები საერთაშორისო სტრატეგიული გადანყვეტილებების მიღების პროცესის ნაწილი? თუ მიგაჩნიათ, რომ უნდა იყოს, დაასაბუთეთ, რატომ. თუ მიგაჩნიათ, რომ არ უნდა იყოს, ესეც დაასაბუთეთ, რატომ.

უნარების სავარჯიშო ნდობის უნარის გამომუშავება

უნარის შესახებ

ნდობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მენეჯერის თანამშრომლებთან ურთიერთობაში.¹⁰⁰ რადგან ნდობას არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმისათვის, რომ მენეჯერი თანამშრომლებისთვის კარგი ეთიკური ქცევის მაგალითი იყოს, თანამედროვე მენეჯერები აქტიურად უნდა ცდილობდნენ ნდობის ატმოსფეროს შექმნას მათ სამუშაო ჯგუფებში.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. ვარჯიში გახსნილობისთვის. უნდობლობა განპირობებულია როგორც იმით, რაც ადამიანებმა არ იციან, ასევე იმით, თუ რა იციან მათ. თანამშრომლებთან გახსნილობა ნდობას და რწმენას განაპირობებს.

უზრუნველყავით ადამიანთა ინფორმირებულობა. უზრუნველყავით გადანყვეტილების მიღების კრიტერიუმების მკაფიოობა. წარმოადგინეთ თქვენი გადანყვეტილებების დასაბუთება. პირადაპირი და გულწრფელი იყავით პრობლემის განხილვისას. დაბოლოს, გაამჟღავნეთ შესაბამისი ინფორმაცია სრულად.

2. იყავით სამართლიანი. სანამ გადანყვეტილებას მიიღებთ ან იმოქმედებთ, იფიქრეთ, თუ როგორ აღიქვამენ ამას სხვები ობიექტურობის და სამართლიანობის თვალსაზრისით. ეცით პატივი იმას, ვინც პატივისცემას იმსახურებს. იყავით ობიექტურნი და მიუკერძოებელნი სხვისი მუშაობის შეფასებისას. ყურადღება მიაქციეთ თანასწორობის აღქმას ჯილდოს განაწილებისას.

3. ილაპარაკეთ თქვენი გრძნობების შესახებ. მენეჯერებს, რომლებიც მხოლოდ მშრალ ფაქტებს აქცევენ ყურადღებას, აღიქვამენ, როგორც ცივ, მარტოსულ და უგრძნობ ადამიანებს. თუ სხვებს გაუზიარებთ თქვენს გრძნობებს, ისინი დაინახავენ, რომ რეალური და ადამიანური ხართ. მათ ეცოდინებათ, ვინ ხართ და, სავარაუდოდ, მეტ პატივს გცემენ.

4. თქვით სიმართლე. იყოთ სანდო, ნიშნავს - იყოთ სარწმუნო. თუ პატიოსნებას კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს სანდოობისათვის, მაშინ თქვენ უნდა აღგიქვამდნენ, როგორც ადამიანს, რომელიც სიმართლეს ამბობს. თანამშრომლებისთვის უფრო ასატანია, გაიგონ ის, „რისი გაგებაც არ სურთ“, ვიდრე ის, რომ მათ მენეჯერი ატყუებს.

5. იყავით თანმიმდევრული. ადამიანებს სურთ, რომ შესაძლებელი იყოს პროგნოზირება. უნდობლობას იწვევს ის ფაქტი, როცა ადამიანებმა არ იციან, რას ელიან. დაუთმეთ დრო თქვენი ფასეულობებისა და შეხედულებების ჩამოყალიბებას და უზრუნველყავით, რომ თქვენი გადაწყვეტილებები მუდმივად განსაზღვროს ამ ფასეულობებმა და შეხედულებებმა. როდესაც იცით, რა არის თქვენთვის მნიშვნელოვანი, გამოგყვებიან და თქვენ გამოგიმუშავდებათ თანმიმდევრულობა, რომლითაც ნდობას დაიმსახურებთ.

6. შეასრულეთ დაპირებები. ნდობისთვის საჭიროა, ადამიანებმა დაიჯერონ, რომ თქვენ საიმედო ხართ. სიტყვა ყოველთვის უნდა შეასრულოთ. მიცემული დაპირებები უნდა შესრულდეს.

7. შეინარჩუნეთ რწმენა. თქვენ ენდობით მათ, ვისიც გჯერათ, რომ ის პატიოსანია და ვისაც შეიძლება დაეყრდნოთ. თუ ადამიანები გაიხსნებიან თქვენ წინაშე და დაუცველი გახდებიან იმის შედეგად, რომ რამე კონფიდენციალურს გაგანდობენ, მათ უნდა იცოდნენ, რომ თქვენ ამის შესახებ არ ილაპარაკებთ სხვებთან და არ უღალატებთ მათ ნდობას. თუ, ადამიანების აღქმით, თქვენგან გადის პირადი კონფიდენციალური ინფორმაცია და არ შეიძლება დაგეყრდნონ, მაშინ თქვენ დაკარგავთ მათ ნდობას.

8. გამოიჩინეთ კომპეტენტურობა. დაიმსახურეთ სხვების მოწონება და პატივისცემა ტექნიკური და პროფესიული კვალიფიკაციით. განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ კომუნიკაციას, მოლაპარაკებე-

ბის წარმოებასა და ადამიანებს შორის ურთიერთობის უნარ-ჩვევების გამომუშავებასა და გამოყენებას.

ბანივიტარეთ უნარი

ნაიკითხეთ შემდეგი სცენარი. აღწერეთ ამ სიტუაციის მოგვარებისთვის თქვენი მოქმედებები. გაითვალისწინეთ ზემოთ აღწერილი რვა ქცევა ნდობის მოპოვებისთვის.

სცენარი

დონა რომინესი (Donna Romines) ფენიქსში მდებარე ტკბილეულის მწარმოებელი კომპანია Tastefully Tempting-ის გადაზიდვების დეპარტამენტის მენეჯერია. კომპანიას ტკბილეულს მთელი მსოფლიოდან უკვეთავენ. თქვენი ექვსწევრიანი ჯგუფი მუშაობს ამ შეკვეთებზე. საჭირო არ არის იმის აღნიშვნა, რომ შობამდე ორი თვით ადრე საკმაოდ დაძაბულია მუშაობა. ყველა ითვლის დღეებს 24 დეკემბრამდე, მანამ, სანამ ტელეფონები საბოლოოდ შეწყვეტენ რეკვას, თუნდაც ორიოდ დღის განმავლობაში მაინც. თქვენ და თქვენი ჯგუფის ყველა წევრი თავისუფლად ამოისუნთქავთ, როდესაც კანფეტების უკანასკნელ კოლოფს გააგზავნიან.

ხუთი წლის წინ, როდესაც კომპანია დაარსდა, დღესასწაულების შემდეგ მფლობელებმა ის ორი კვირით დახურეს შობის შემდეგ. თუმცა, ბიზნესი გაფართოვდა და ინტერნეტგაყიდვებად გარდაიქმნა, მუშაობა ძალზე ძვირადღირებული გახდა. ბევრი მუშაობაა საჭირო იმისათვის, რომ შესაძლებელი გახდეს ასეთი ფუფუნების მიღწევა. ნმ. ვალენტინის დღის შეკვეთები იწყება შობიდან ერთ კვირაში. მართალია, დღესასწაულის შემდგომი ორკვირიანი დასვენება ფორმალურად დარჩა, მაგრამ ზოგიერთ დეპარტამენტს უჭირს თანამშრომლების ამუშავება საშობაო დასვენების შემდეგ. თანამშრომლები, რომლებიც შობის შემდეგ მოდიან სამსახურში, როგორც წესი, ბევრს აღარაფერს აკეთებენ. თუმცა, წელს სიტუაცია შეიცვალა. თქვენ იცით, რომ კულტურული „ტრადიციის“ დაძლევა ადვილი არ არის, მაგრამ თქვენი გადაზიდვების ჯგუფი მზად უნდა იყოს დაგროვილი შეკვეთების შესასრულებლად. ბოლოს და ბოლოს, Tastefully Tempting-ის მომხმარებლებს სურთ, რომ მათი შეკვეთები სწრაფად და სწორად შესრულდეს!

ვერსიაში ერთად გუნდური სავარჯიშო

მრავალი ორგანიზაცია, რომელიც ცდილობს, იყოს (ან, ყოველ შემთხვევაში, გამოჩნდეს მაინც) სოციალური რეაგირების უნარის მქონე, სწირავს თანხებს ფილანთროპიული და საქველმოქმედო მიზნებისთვის. ამის გარდა, ზოგი ორგანიზაცია ითხოვს თანამშრომლებისგან, რომ ინდივიდუალურად შესწირონ თანხები ასეთ ღონისძიებებს. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ სამუშაო ჯგუფის მენეჯერი და იცით, რომ თქვენს რამდენიმე თანამშრომელს არ შეუძლია ფულის შეწირვა პირადი ან ფინანსური პრობლემების გამო. თქვენ ასევე იცით ხელმძღვანელობისგან, რომ მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი პირადად ამონიშნავს ინდივიდუალური შე-

მომწირველების სიას, რომ დაინახოს, ვინ უჭერს მხარს ასეთ მნიშვნელოვან ღონისძიებებს და ვინ - არა. სამ ან ოთხკაციან ჯგუფებში იმსჯელეთ და უპასუხეთ შემდეგ შეკითხვებს:

- როგორ მოაგვარებდით ასეთ სიტუაციას?
- რა ეთიკურ სახელმძღვანელო პრინციპებს შესთავაზებდით ამ სიტუაციაში ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ შემოწირულობებთან დაკავშირებით?
- მოამზადეთ კომპანიის პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც ამოხატავს თქვენს ეთიკურ პრინციპებს.

ჩემი ჰერია, ვიყო მენეჯერი

- მოიყვანეთ ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსის ხუთი განსხვავებული მაგალითი. 5-7 ჩანართის გამოყენებით აღწერეთ, რას შეიცავს თითოეული მათგანი. შეადარეთ მაგალითები.
- თქვენ მიერ ნაპოვნი ეთიკის კოდექსის გამოყენებით შექმენით, თქვენი აზრით, სათანადო და ეფექტიანი ეთიკის კოდექსი ორგანიზაციისთვის. ამის გარდა, შექმენით თქვენი საკუთარი, პირადი ეთიკის კოდექსი, რომელიც შეგეძლებათ გამოიყენოთ, როგორც სახელმძღვანელო ეთიკური დილემის გადანყვებისათვის.
- ისარგებლეთ მოხალისეთა შესაძლებლობებით. დარწმუნდით, რომ ისინი შევლენ თქვენს მდგომარეობაში. თუ შესაძლებელია, შეეცადეთ, იმოქმედოთ მოხალისეთა პოზიციებიდან გამომდინარე, რომელიც გააუმჯობესებს თქვენი უნარების მენეჯმენტს დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის ან კონტროლის თვალსაზრისით.
- შედით Global Reporting Initiative-ის ვებსაიტზე [www.globalreporting.org] და შეარჩიეთ სამი ბიზნესი იმ საერთო სიიდან, რომლებმაც წარმოადგინეს ანგარიშები და აღწერეთ/შეაფასეთ მათი შინაარსი. ამის გარდა, განსაზღვრეთ დაინტერესებული მხარეები, რომლებზეც შესაძლოა გავლენა იქონიოს კომპანიის ღონისძიებებმა და განსაზღვრეთ ასეთი გავლენის ზემოქმედება.
- შეადგინეთ იმ მწვანე მენეჯმენტის ღონისძიებების სია, რომლებსაც ახორციელებს თქვენი სკოლა. თუ მუშაობთ, ჩამოთვალეთ ღონისძიებები, რომლებსაც ახორციელებს თქვენი დამქირავებელი. ჩაატარეთ გამოკვლევა მწვანედ გარდაქმნასთან დაკავშირებით. არის რაიმე დამატებითი ღონისძიებები, რომელთა ჩატარებაც შეუძლია თქვენს სკოლას ან დამქირავებელს? დაწერეთ ანგარიში თითოეული მათგანისთვის, თქვენი წინადადებების აღწერით (მოძებნეთ გზები, რომელთა მეშვეობითაც შეგიძლიათ გამოიყენოთ ეს წინადადებები იმისათვის, რომ უფრო „მწვანე“ გახდეს პირადად თქვენი ცხოვრება).
- ორი კვირის განმავლობაში დააკვირდით, რა ეთიკურ „დილემებს“ შეხვდებით. ეს შეიძლება იყოს ის დილემა, რომელიც შეგხვდებათ თქვენ და, ასევე -

- სხვას (მეგობრებს, კოლეგებს, სტუდენტებს, რომლებიც საუბრობენ ჰოლში მეცადინეობამდე და ა.შ.). ჩაინერეთ თითოეული მათგანი და მოიფიქრეთ, რას გააკეთებდით ასეთი დილემების შემთხვევაში.
- გაესაუბრეთ ორ სხვადასხვა მენეჯერს იმის თაობაზე, თუ როგორ ახორციელებენ ისინი თანამშრომელთა ეთიკური ქცევის წახალისებას. ჩაინერეთ მათი კომენტარები და განიხილეთ, როგორ შეიძლება ეს იდეები დაგეხმაროთ იმაში, რომ გახდეთ უკეთესი მენეჯერი.
- ავტორების მიერ შემოთავაზებული ლიტერატურა: Y. Chouinard and V. Stanley, The Responsible Company (Patagonia Inc., 2012); Bethany McLean and Peter Elkind, The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron (Portfolio, 2003); Barbara Ley-Toffler, Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fallof Arthur Andersen (Broadway Books, 2003); Joseph L. Badaracco, Jr., Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing (Harvard Business School Press, 2002); and Kenneth Blanchard and Norman Vincent Peale, The Power of Ethical Management (Morrow, 1988).
- თუ შესაძლებლობა გექნებათ, გაიარეთ ბიზნესის ან მენეჯმენტის ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის მთლიანი კურსი, რომელსაც ხშირად უწოდებენ - „ბიზნესი და საზოგადოება“ ან - ორივე ცალ-ცალკე. ეს არა მარტო თქვენი CV-სთვის იქნება სასარგებლო, არამედ დაგეხმარებათ, პირადად გაერკვიოთ იმ რთულ საკითხებში, რომლებიც ხვდებათ მენეჯერებს, როდესაც სურთ, იყვნენ ეთიკურნი და პასუხისმგებელნი.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რას ვაფასებ? როგორ შეიძლება შეფასდეს ჩემი ეთიკა? ვენდობი სხვებს? სხვებს სანდო ადამიანად მივაჩნევარ? თქვენი შედეგების შეფასების მიხედვით, განსაზღვრეთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ იმისათვის, რომ განამტკიცოთ ძლიერი და გამოასწოროთ სუსტი მხარეები?

MyManagementLab
 ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 5-1 რა არის მწვანე მენეჯმენტი და როგორ შეიძლება ორგანიზაცია გახდეს მწვანე?
- 5-2 განიხილეთ ის კონკრეტული გზები, რომელთა საშუალებითაც მენეჯერებს შეეძლება, ხელი შეუწყონ ეთიკურ ქცევას.
- 5-3 Mymanagementlab – ყოვლისმომცველი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 უკეთესი ხვალისდელი დღე

ეს უაღრესად მარტივი იდეაა, მაგრამ პოტენციურად მას შეუძლია, სამყარო შეცვალოს.¹⁰¹ გაყიდული ფეხსაცმლის ყოველ წყვილზე - ერთ წყვილს აძლევენ გაჭირვებულ ბავშვს. ესაა ბიზნესმოდელი, რომელსაც მისდევს TOMS Shoes. 2006 წელს არგენტინაში ვიზიტის დროს ბლეიკ მიკოსკიმ (Blake Mycoskie), რომელიც კონკურსანტი იყო CBS-ის რეალითი შოუში „The Amazing Race“, იქ ფეხშიშველი ბავშვები ნახა, რომლებსაც ფეხები ჰქონდათ დაშავებული. უბრალოდ იფიქრეთ, რას დავემსგავსები, თუ ფეხშიშველი ვიქნები არა ჩემი საკუთარი არჩევანით, არამედ იმის გამო, რომ არ მაქვს საკუთარი ფეხსაცმელი. მასზე ამ სიტუაციამ იმდენად დიდი შთაბეჭდილება მოახდინა, რომ სურვილი გაუჩნდა, რაღაც გაეკეთებინა. სწორედ ამას აკეთებს TOMS კომერციისა და ქველმოქმედების კომბინაციის გზით (TOMS-ის სახელი აქედან გამომდინარეობს - „ფეხსაცმელები უკეთესი მომავლისათვის“ („Shoes for a better tomorrow“), რომელიც შემდეგ გარდაიქმნა სახელწოდებად „მომავლის ფეხსაცმელები“ („Tomorrow’s Shoes“), დაბოლოს - „Toms“). უკეთესი მომავალი კი ის იყო, რაც ბლეიკს სურდა მთელი მსოფლიოს ფეხშიშველი ბავშვებისთვის. ფეხსაცმელების ჩუქებას არსებითი მნიშვნელობა ჰქონდა TOMS-ის ბრენდის წარმატებისთვის, რომელიც ძალიან პოპულარულია მოზარდებს შორის. TOMS მისი დაარსების დღიდან 1 მილიონზე მეტ ბავშვს დაეხმარა შეერთებულ შტატებსა და საზღვარგარეთ. ამ წარმატების განმტკიცების იმედით, კომპანიამ ახლახან შექმნა თავისი მეორე პროექტი - სათვალეების ხაზი, რაც დაეხმარება გაჭირვებულ ადამიანებს მხედველობის გაუმჯობესებაში.



TOMS-ის დამაარსებელმა ბლეიკ მიკოსკიმ ბავშვებს უკეთესი ხვალისდელი დღე შეუქმნა იმით, რომ ასაჩუქრებდა ფეხსაცმელებით. ის უფრო მეტ ადამიანს უქმნის უკეთეს მომავალს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ისეთი წამოწყებებით, რომელიც ითვალისწინებს, მაგალითად, სათვალეების გამოწერას, მხედველობის გაუმჯობესებას ქირურგიული ოპერაციებით და სხვა სამედიცინო დახმარებებს იმ ადამიანებისთვის, რომლებსაც მხედველობის პრობლემა აქვთ.

წყარო: HANDOUT/MCT/Newscom

სადისკუსიო საკითხები

1. როგორ შეუძლია TOMS-ს დააბალანსოს სოციალური პასუხისმგებლობა და მოგებაზე კონცენტრაცია?
2. როგორ აღწერთ TOMS-ის მიდგომას - როგორც სოციალურ ვალდებულებას, სოციალური რეაგირების უნარს, თუ სოციალურ პასუხისმგებლობას? პასუხი დაასაბუთეთ.
3. დროა იფიქროთ, როგორც მენეჯერმა. TOMS-ის მიდგომა ყველაზე შესანიშნავი იდეაა, მაგრამ რა არის საჭირო ამგვარი სამუშაოს შესრულებისთვის?
4. როგორ ფიქრობთ, მომხმარებლებს პროდუქცია იზიდავს იმის გამო, რომ ის ქველმოქმედებასთანაა დაკავშირებული? თუ ასეა, ახსენით, რატომ? თუ ასე არ არის, ესეც ახსენით, რატომ?

პრაქტიკული შემთხვევა

2

Lehman Brothers-ის ბაკვეთილები: ვისწავლით ოდესმე?



ანგარიში, სადაც განხილულია ქმედებები, რომლებმაც განაპირობა Lehman Brothers-ის კრახი, შეიცავდა უმაღლესი ხელმძღვანელების საქმიანობის შეცდომებს და ბალანსთან დაკავშირებულ მანიპულაციებს, თუმცა სახელმწიფო მოსმენაზე გაკოტრების მიზეზებთან დაკავშირებით, Lehman-ის უფროსმა აღმასრულებელმა, რიჩარდ ფალდმა (Richard Fuld), განაცხადა, რომ მან და სხვა აღმასრულებლებმა ყველაფერი გააკეთეს იმისათვის, რომ დაეცვათ ბანკი.

წყარო: Shawn Thew/EPA/Newscom

2008 წლის 15 სექტემბერს ფინანსური მომსახურების ფირმა Lehman Brothers-მა გაკოტრების შესახებ¹⁰² განაცხადი შეიტანა შეერთებული შტატების გაკოტრების საქმეთა სასამართლოში, ნიუ-იორკის სამხრეთ რაიონში. ეს საქმე ყველაზე მსხვილ გაკოტრების საქმედ ითვლება მსოფლიოს ფინანსური ბაზრების ისტორიაში: „ნდობის კრიზისი, რომელმაც მსოფლიოს ფინანსური ბაზრები გაურკვევლობაში გადაიხდინა, ყველაზე დიდ კრიზისად იქცა დიდი დეპრესიის შემდეგ“. უოლ-სტრიტის ამ კერპის დაცემა, სამწუხაროდ, ერთეული შემთხვევა არაა, როგორც ვნახეთ Enron-ის, WorldCom-ის და სხვა შემთხვევებში. გაკოტრების სასამართლოს მიერ დანიშნული ინსპექტორის ანტონ ვალუკასის (Anton Valukas) ანგარიშში Lehman-ის აღმასრულებლები და ფირმის აუდიტორი Ernst & Young სერიოზულად არიან გაკრიტიკებული იმ მოქმედებების-

თვის, რომლებმაც გამოიწვია ფირმის კრახი. „Lehman მუდმივად სცილდებოდა შიდა რისკის ზღვრებისა და კონტროლის ფარგლებს და მისი მენეჯმენტის მრავალრიცხოვანმა არასწორმა გადაწყვეტილებებმა განაპირობა ბანკის კრახი“. გადავხედოთ ზოგიერთ შემთხვევას.

Lehman-ის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა იყო მისი კულტურა და ნახალისების სისტემის სტრუქტურა. თანამშრომლების მიერ ზედმეტი რისკის საკუთარ თავზე აღებას ღიად მიესალმებოდნენ და კარგადაც აჯილდოვდნენ.

ადამიანებს, რომლებიც საეჭვო გარიგებებს დებდნენ, ისე ეპყრობოდნენ, როგორც „დამპყრობელ გმირებს“. „მეორე მხრივ, ყველა, ვისაც ეჭვი შეჰქონდა ასეთ გადაწყვეტილებებში, იგნორირებული იყო. მაგალითად, ოლივერ ბადი (Oliver Budde), Lehman-ის ასოცირებული გენერალური კონსულტანტი ცხრა წლის განმავლობაში და პასუხისმგებელი ფირმის საანგარიშგებო დოკუმენტების სახელმწიფოსათვის წარდგენაზე, შეშფოთებული იყო იმ გარემოების გამო, რომ „განზრახ, შემცირებულად იყო წარმოდგენილი ის თანხები, რომლებსაც უხდიდნენ უმაღლეს ხელმძღვანელებს“. ბადის წლების განმავლობაში ხელმძღვანელობასთან კამათი ჰქონდა ამ საკითხთან დაკავშირებით. ერთხელ მან გააპროტესტა საგადასახადო გარიგება, რომელიც კომპანიას შესთავაზა სააღრიცხვო ფირმამ სამედიცინო დაზღვევის ხარჯების შესამცირებლად. „მე ვგრძნობდი, რომ ეს, უბრალოდ, გარკვეული დოკუმენტების გადაწყობა იყო იმ თვალსაზრისით, რომ ხარჯები არ შესულიყო ბალანსში. ეს არ იყო სწორი და ამის შესახებ მე ვაცნობე ხელმძღვანელობას“. თუმცა, ბადის არ დაეთანხმა ხელმძღვანელობა და გარიგება გააფორმა.

Lehman-ის კიდევ ერთი პრობლემა იყო ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა. ვალუკას ანგარიშში მკაცრად იყვნენ გაკრიტიკებული კომპანიის ხელმძღვანელები, რომლებსაც „უნდა გაეკეთებინათ უფრო მეტი და უფრო უკეთესად“. მან აღნიშნა, რომ ხელმძღვანელობამ კომპანიის პრობლემები კიდევ უფრო გააუარესა საკუთარი ქმედებებით, რომელიც მოიცავდა ქმედებებს ბიზნესის „სერიოზული, მაგრამ არადაანაშაულებრივი შეცდომებიდან, ბალანსში დანაშაულებრივ მანიპულაციებამდე“. შემდგომში ვალუკასი აღნიშნავდა, რომ „ყოფილი უფროსი აღმასრულებელი ოფიცერი, რიჩარდ ფალდი (Richard Fuld), ავლენდა სერიოზულ დაუდევრობას Lehman-ის შეცდომაში შემყვანი პერიოდული ანგარიშების წარდგენისას“. ეს ანგარიშები წარმოადგენდა სააღრიცხვო საშუალების ნაწილს, რომელსაც ერქვა „Repo 105“.

Lehman იყენებდა ამ სისტემას იმისათვის, რომ 50 მილიარდი აშშ დოლარის ღირებულების არასასურველი აქტივები არ შეეტანა ბალანსში 2008 წლის პირველი და მეორე კვარტალის ბოლოს და ნაცვლად იმისა, ეს აქტივები გაეყიდა წამგებიანად. ინსპექტორის ანგარიშში „შედიოდა ელექტრონული წერილები Lehman-ის გლობალური ფინანსური აუდიტისგან, რომლითაც დასტურდება, რომ Repo 105-ის ტრანსაქციების ერთადერთი მიზანი იყო ბალანსის თანხის შემცირება, ამის გარეშე ტრანსაქციას არავითარი აზრი არ ჰქონდა“. Lehman-ის აუდიტორისთვის ცნობილი იყო Repo 105-ის გამოყენების შესახებ, მაგრამ მან არ გააპროტესტა და ეჭვქვეშ არ დააყენა ეს ფაქტი. საკმარისი მტკიცებულება არსებობს იმისა, რომ ფალდმაც იცოდა მისი გამოყენების შესახებ, თუმცა მან ხელი მოაწერა კვარტალურ ანგარიშებს, რომლებშიც ეს არ იყო აღნიშნული. ფალდის ადვოკატმა თქვა, რომ „ბატონმა ფალდმა არ იცოდა, რას წარმოადგენდა ეს ტრანზაქციები - მას არ მოუშადადებია ისინი და არც მოლაპარაკებები უნარმოებია ამის შესახებ, არც მათი ბუღალტრული დამუშავების შესახებ ფლობდა რაიმე ინფორმაციას“. Ernst & Young-ის (აუდიტორის) წარმომადგენელმა განაცხადა, რომ „Lehman-ის გაკოტრება ფინანსურ ბაზრებზე მთელი რიგი უარყოფითი მოვლენების შედეგი იყო“.

სადისკუსიო საკითხები

1. აღწერეთ სიტუაცია Lehman Brothers-ში ეთიკის თვალსაზრისით, თქვენი აზრით, რა მოხდა იქ?
2. როგორი იყო Lehman Brothers-ის კულტურა? რამდენად შეუწყო ხელი ამ კულტურამ კომპანიის დაცემას?
3. რა როლი შეასრულეს Lehman-ის აღმასრულებელმა ხელმძღვანელებმა კომპანიის დაცემაში?
4. შეიძლებოდა რაიმეს სხვანაირად გაკეთება Lehman Brothers-ში იმის თავიდან ასაცილებლად, რაც მოხდა? განმარტეთ.
5. Enron-ის საჯაროდ გაკიცხვისა და აქციონერების დასაცავად სეირბენს-ოქსლის კანონის მიღების შემდეგ, თქვენი აზრით, ასეთი სიტუაციები კვლავ განმეორდება? რამდენად გონივრულია იმის მოლოდინი, რომ შესაძლებელია ბიზნესის განხორციელება ეთიკის ფარგლებში?

ნაწილი

2

მენეჯმენტის პრაქტიკა

მენეჯერის დილემა

კვებით მომსახურების კომპანიის მენეჯერისთვის ყველაზე დიდ პრობლემას A ჰეპატიტის ვირუსი წარმოადგენს, რომელიც გადაცემის მაღალი რისკის მატარებელია და გადაცემა საერთო საკვებით, ინფიცირებული პირის ჭურჭლის, სიგარეტის ანდა მისი სამკურნალო საშუალებების გამოყენებით. დაავადების რისკი, რომლის წინაშეც კვების მრეწველობის მუშაკები არიან, არ აღემატება საფრთხეს, რომელიც ნებისმიერ ადამიანს ემუქრება, თუმცა ინფიცირებულმა თანამშრომელმა შეიძლება იოლად გაავრცელოს დაავადება საკვების მიწოდებისას, მით უფრო – ცივი კერძების შემთხვევაში. ვირუსმა, რომელიც იშვიათად სრულდება ფატალური შედეგით, შეიძლება გამოიწვიოს გრიპისმაგვარი ავადმყოფობა, რომელიც რამდენიმე კვირის განმავლობაში გრძელდება. არ არსებობს A ჰეპატიტის მკურნალობის მეთოდი, თუმცა ვაქცინის მეშვეობით შესაძლებელია მისი თავიდან აცილება. რესტორნის მენეჯერი ჯიმ ბრედი (Jim Brady) სერიოზული თავსატეხის წინაშე

აღმოჩნდა. მან ახლახან შეიტყო, რომ მისი მზარეულებიდან ერთ-ერთმა, ხუთი დღის განმავლობაში, ვიდრე სამუშაოზე დადიოდა, შესაძლოა, 350 ადამიანს შეუქმნა A ჰეპატიტის საფრთხე. ფიქრობდნენ, რომ მზარეულს დაავადება ჩვილისგან გადაედო, რომელიც იმავე მრავალბინიანი სახლის ბინადარია, რომელშიც თავად მზარეული ცხოვრობს. იმის გამო, რომ ბავშვებში დაავადება, ჩვეულებრივ, სიმპტომების გარეშე მიმდინარეობს, მათ მიერ მოზრდილების დასნებოვნება შედარებით ადვილად ხდება. ჯიმი იძულებულია, მიიღოს გადაწყვეტილება - გაახმაუროს მის ხელთ არსებული ინფორმაცია თუ მხოლოდ ჯანდაცვის ადგილობრივ განყოფილებას აცნობოს, რაც კანონის მოთხოვნას წარმოადგენს.

თქვენ როგორ მოიტყუოდით ასეთ სიტუაციაში მე-2 ნაწილში, განსაკუთრებით კი, მე-5 თავში ნასწავლიდან გამომდინარე?

გლობალური თვალსაზრისით

მიკროსქემების ერთ-ერთი წამყვანი მწარმოებლის ვიცე-პრეზიდენტმა საინჟინრო დარგში აღმოაჩინა, რომ თავისი პროექტებიდან ერთ-ერთი თვეზე მეტი ხნით იგვიანებდა და ჩათვალა, რომ, შესაძლოა, კომპანიის ინდოელმა ინჟინრებმა პროექტის დასრულების გადაუდებლობის მნიშვნელობა ვერ გაიაზრეს. შოტლანდიის მთიანეთში კომპანია O'Bryant's Kitchens-ის გენერალური დირექტორი სავსებით კმაყოფილია თავისი არამოტივაციური თანამშრომლებით – გერმანელი, შვედი და სლოვაკი მზარეულებით, და ოფიციალურად, რომლებიც, უმეტესად, პოლონელები არიან. შოტლანდიის მთიანეთის სხვა სასტუმროებსა და რესტორნებში ასევე დიდი რაოდენობით არის წარმოდგენილი პერსონალი აღმოსავლეთ ევროპიდან. აშკარა ენობრივი ბარიერის მიუხედავად, შოტლანდიელი დამსაქმებლები მაინც პრობლემებს თავიანთი უცხოელი თანამშრომლებისთვის ადაპტაციის გაადვილებისა და მათი წარმატების ხელშეწყობის გზებს. როდესაც სატელეკომუნიკაციო კომპანიის დეველოპერთა ფორუმის მენეჯერი ჯერ წარდგა პრეზენტაციით ფინური აუდიტორიის წინაშე, ხოლო შემდეგ მსმენელთა რეაქციით დაინტერესდა, მას უპასუხეს: „კარგი იყო“ („That was good“). ეს ფრაზა მენეჯერმა თავისებურად ახსნა და ჩათვალა, რომ ნორმალური პრეზენტაცია გამოუვიდა, არაფერი განსაკუთრებულად შთაბეჭდავი. თუმცა, რაკი ფინე-

ლებს ზოგადად მეტი სიმშვიდე და თავშეკავება ახასიათებთ, ვიდრე ამერიკელებს, მათი პასუხი („კარგი იყო“) სინამდვილეში ნიშნავდა: „ეს იყო დიდებული, გადასარევი“ („That was great, off the scale“). რაც შეეხება ჩიკაგოში არსებული მწარმოებელი კომპანიის მესაკუთრეს, რომელსაც ახლა სუჩოუში, ჩინეთში, ორი ქარხანა აქვს, იგი ისეთ გამოწვევებთან გამკლავებას ცდილობს, რომელთა წინაშეც ჩინეთში გადანაცვლების მოსურნე ბევრი სხვა კომპანიაც არის – სამუშაოს მიმართ ჩინელი თანამშრომლების დამოკიდებულების გაგება და ჩინელებში მენეჯერული მიდრეკილებების განვითარების ხელშეწყობა.

ადვილი არ არის, იყო წარმატებული გლობალური მენეჯერი, განსაკუთრებით, როდესაც საქმე კულტურულ განსხვავებებს ეხება. კულტურული განსხვავებები შედარებულია აისბერგს, რომლის მხოლოდ 15 პროცენტი ჩვენთვის ხილული, ძირითადად, საკვების, გარეგნობისა და სამეტყველო ენის სახით. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა აღნიშნული ელემენტებიც შედარებით რთულად იყოს წარმოდგენილი, მენეჯერის განსაკუთრებულ საზრუნავს „აისბერგის“ დანარჩენი 85 პროცენტი წარმოადგენს, რომელიც თავიდან არ არის ცხადი. რას მოიცავს ეს 85 პროცენტი? სამუშაო ადგილთან დაკავშირებულ ისეთ საკითხებს, როგორცაა: კომუნიკაციის ფორმები, პრიორიტეტები, სხვადასხვა

როლური მოლოდინი, მუშაობის ტემპი, მოლაპარაკებების წარმოების სტილი, არავერბალური კომუნიკაცია, დაგეგმვისადმი სხვადასხვანაირი დამოკიდებულება და ა.შ. აღნიშნულ საკითხებში გასარკვევად აუცილებელია გლობალური აზროვნებისა და კომპეტენციის ჩამოყალიბება, რისთვისაც მრავალი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს სხვა ერების კულტურებსა და ტრადიციებში გათვითცნობიერებისადმი მიძღვნილ ტრენინგებს.

განიხილეთ შემდეგი საკითხები მე-2 ნაწილში ნასწავლი მასალის გათვალისწინებით:

- თქვენი აზრით, ყველაზე მეტად რომელი გლობალური მიდგომა გამოდგება სხვა ერების კულტურებსა და ტრადიციებში გათვითცნობიერების ნახალისების, მხარდაჭერისა და ხელშეწყობის თვალსაზრისით? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.
- აქვს თუ არა მნიშვნელობა სამართლებრივ-პოლიტიკურ და ეკონომიკურ განსხვავებებს კომპანიის მიერ თავისი თანამშრომლებისათვის სათანადო კულტურული გათვითცნობიერების ტრენინგის შემუშავებისას? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.
- აქვს თუ არა კავშირი მრავალფეროვნების მართვას კულტურასა და ტრადიციებში გათვითცნობიერებასთან? განიხილეთ ეს საკითხი.

- აირჩიეთ ზემოხსენებული ქვეყნებიდან ერთ-ერთი და მასთან დაკავშირებით ჩაატარეთ გარკვეული კულტურული კვლევა. რა გაარკვეით თქვენ მიერ შერჩეული ქვეყნის კულტურის შესახებ? რა გავლენა შეიძლება ჰქონდეს თქვენ მიერ მოპოვებულ ინფორმაციას კონკრეტულ ქვეყანაში მენეჯერის მიერ სამუშაოს დაგეგმვაზე, ორგანიზებაზე, ლიდერობასა და კონტროლზე?
- რას ურჩევდით გლობალური მენეჯმენტის სფეროში მცირე გამოცდილების მქონე მენეჯერს?

წყაროები:

P. Korkki, „More Courses Get You Ready to Face the World,“New York Times Online, February 29, 2012; N. Bloom, C. Genakos, R. Sadun, and J. Van Reenen, „Management Practices Across Firms and Countries,“Academy of Management Perspectives, February 2012, pp. 12-33; E. Spitznagel, „Impress Your Chinese Boss,“Bloomberg Business Week, January 9-January 15, 2012, pp. 80-81; R. S. Vassolo, J. O. De Castro, and L. R. Gomez-Meija, „Managing in Latin America: Common Issues and A Research Agenda,“Academy of Management Perspectives, November 2011, pp. 22-37; P. Thorby, „Great Expectations: Mastering Cultural Sensitivity in Business and HR,“[www.workforce.com], August 17, 2011; K. Tyler, „Global Ease,“HR Magazine, May 2011, pp. 41-48; J. S. Lublin, „Cultural Flexibility In Demand,“Wall Street Journal, April 11, 2011, pp. B1+; and S. Russwurm, L. Hernandez, S. Chambers, and K. Chung, „Developing Your Global Know-How,“Harvard Business Review, March 2011, pp. 70-75.

განგრძობადი ქეისი

Starbucks – ინტეგრაციული მენეჯმენტის საკითხები

მართვის განხორციელებისას მენეჯერს წარმოედნა უნდა ჰქონდეს სპეციფიკურ ინტეგრაციულ საკითხებზე, რომლებმაც შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს მის მიერ არჩეულ დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობისა და კონტროლის გზებზე. ინტეგრაციული საკითხების თავისებურებებსა და ბუნებას გავლენა აქვს იმაზე, თუ რას და როგორ აკეთებენ მენეჯერი და სხვა თანამშრომლები. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი გახლავთ ის, რომ ინტეგრაციული საკითხების თავისებურებები და ბუნება მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად გონივრულად და ეფექტურად ახორციელებს მენეჯერი სხვების მიერ შესრულებული სამუშაოს კოორდინირებასა და ზედამხედველობას დასახული მიზნების (ორგანიზაციული, დეპარტამენტის და ა.შ.) მისაღწევად. რას გულისხმობს ინტეგრაციული მენეჯმენტის საკითხები და როგორ ითვისებს და პასუხობს მათ კომპანია Starbucks. განგრძობადი ქეისის ამ ნაწილში გადავხედავთ Starbucks-ის წინაშე არსებულ გლობალურ, ასევე, მრავალფეროვნებასა და სოციალურ პასუხისმგებლობასთან/ეთიკასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს.



ეს მომხმარებლები ჩინეთის ქალაქ გუანჩჟოუში არსებულ ერთ-ერთ მაღაზიაში „Starbucks-ის გამოცდილებით“ ტკბებიან. კომპანია ჩინეთში, სადაც 140 ქალაქში მოსახლეობის რაოდენობა მილიონს აჭარბებს, ზრდის უზარმაზარ პოტენციალს ხედავს. ახორციელებენ რა კომპანიის გაფართოებას ჩინეთსა და სხვა გლობალურ ბაზრებზე, დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობისა და კონტროლის პროცესში Starbucks-ის მენეჯერებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ სხვადასხვა ბაზრისათვის დამახასიათებელი კულტურული, ეკონომიკური, სამართლებრივი და პოლიტიკური ასპექტები.

წყარო: Imaginechina/Associated Press [Wide World Photos]

გლობალური გამოწვევები

შეიძლება თქვას, რომ კომპანია Starbucks იმთავითვე გლობალურ ბიზნესს წარმოადგენს. 1983 წელს მილანში მივლინებისას ჰოვარდ შულცმა (რომელიც Starbucks-ის თავდაპირველ დამფუძნებლებთან მარკეტინგის განყოფილებაში მუშაობდა, ახლა კი კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი გახლავთ) თავად გამოსცა პირველი ხელიდან მიღებული იტალიური ყავის კულტურა და ერთბაშად მიხვდა, თუ როგორ იმუშავებდა ამგვარი მიდგომა მის მშობლიურ აშშ-ში. ახლა, რამდენიმე ათეული წლის შემდეგ, Starbucks-ის მაღაზიები 55 ქვეყანაშია (2012 წლის მდგომარეობით) გახსნილი, აქედან 600 მათგანი ფუნქციონირებს კონტინენტურ ჩინეთში. ასევე გახსნილია პირველი მაღაზიები ფინეთსა და კოსტა-რიკაში. გლობალური ბიზნესის წარმოება, როგორც მე-3 თავშია ნაჩვენები, შეიძლება, გარკვეულ სირთულეებთან იყოს დაკავშირებული. რადგანაც კომპანიის სამომავლო ზრდის პერსპექტივების დიდი ნაწილი გლობალური ხასიათისაა, მსოფლიო ასპარეზზე გაფართოების მიზნით, კომპანიამ რამდენიმე სამიზნე ბაზარი შეარჩია, მათ შორის, ჩინეთი, ბრაზილია, ვიეტნამი და ჩინეთი. დიახ, ჩინეთი ორჯერ ვახსენეთ, რომ ჩვენი მოსაზრება უკეთ დაგვესაბუთებინა: შულცი კარგად აცნობიერებს ფაქტს, რომ მისი კომპანია ჩინეთს Starbucks-ის ზრდის ნომერ პირველ შესაძლებლობად აღიქვამს. 2011 წლის მიწურულს განხორციელებული ვიზიტისას შულცმა ერთ-ერთი სახელმწიფო მოხელისგან შეიტყო, რომ იმ მომენტისთვის ჩინეთში იყო 140 ქალაქი, რომელთა მოსახლეობის რაოდენობა ერთ მილიონს აჭარბებდა, რაც ნიშნავდა ძალიან ბევრ პოტენციურ ყავის მომხმარებელს, რომელსაც, ჭიქებში ჩამოსხმული ყავის გარდა, Starbucks-ის სხვა პროდუქციაც უნდა შეეძინა. თუმცა, როგორც ჩინეთის, ასევე მსოფლიო მასშტაბით ყველა სხვა ბაზრის შემთხვევაში, Starbucks ინფორმირებული უნდა იყოს ამ ბაზრებისთვის დამახასიათებელი ეკონომიკური, სამართლებრივ-პოლიტიკური და კულტურული ასპექტების შესახებ. მაგალითად, ევროპაში, რომელიც „ყავისა და კაფეების კულტურის სამშობლოა“, Starbucks-ს ძლიერი კონკურენტული ბრძოლა უნევს მიუხედავად იმისა, რომ უკვე ათი წელია ეწევა იქ ბიზნესსაქმიანობას. მაგალითისთვის ავიღოთ საფრანგეთი, სადაც კომპანია 2004 წლიდან არის წარმოდგენილი და აქვს 63 მაღაზია. საფრანგეთში Starbucks-ს მოგება არასოდეს ჰქონია. რა თქმა უნდა, ამგვარი ვითარება, შეიძლება, ნაწილობრივ სავალო კრიზისისა და დუნე ეკონომიკასაც მიენეროს, თანაც, როგორც ცნობილია, ამ ქვეყანაში ფართისთვის გადასახდელი ქირა და შრომის ანაზღაურება მაღალია. და მაინც, Starbucks-ისთვის ყველაზე დიდ გამოწვევას შეიძლება ევროპელთა ერთმანეთი-

საგან მეტისმეტად განსხვავებულ გემოვნებაზე მორგების მცდელობა წარმოადგენდეს. მიშელ გასმა, რომელიც ევროპასა, ახლო აღმოსავლეთსა და აფრიკაში Starbucks-ის საქმიანობას კურირებს, ევროპაში ყავის მოყვარულთა განსხვავებული სურვილებისა და საჭიროებების უკეთესად შესაცნობად „ანთროპოლოგიური ტურნეს“ მოწყობა გადაწყვიტა. თავიდან გასი თვლიდა, რომ ისეთ ადგილებში, როგორც პარიზი და ვენა გახლავთ, კაფეების უკვე დამკვიდრებული კულტურა იყო ის, რაც მომხმარებელს სურდა, მაგრამ მოგვიანებით აღმოაჩინა, რომ მომხმარებელს Starbucks სურდა. თუმცა სხვადასხვა ბაზრის შემთხვევაში ამ სურვილსაც სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს. მაგალითად, ბრიტანელებს თან წასაღები (ხელს გასაყოლებელი) ყავა სურთ. შესაბამისად, Starbucks ბრიტანეთში საგანგებოდ ავტომობილებისთვის მოწყობილი ასობით პუნქტის გახსნას გეგმავს. კონტინენტური ევროპის დანარჩენ ქვეყნებში კომპანია აეროპორტებსა და სარკინიგზო სადგურებში აპირებს მრავალი ახალი მაღაზიის გახსნას. მიუხედავად იმისა, რომ ზრდის პოტენციური რეალურია, კულტურული გამოწვევები მაინც ძალაში რჩება არა მხოლოდ ევროპაში, არამედ Starbucks-ის სხვა ბაზრებზეც. კომპანიაში აცნობიერებენ, რომ ყველა მომხმარებელს სურს, მიიღოს „Starbucks-ის უმაღლესი ხარისხის გამოცდილება“. აქედან გამომდინარე, აგრძელებს რა მსოფლიო მასშტაბით გაფართოებას, Starbucks ცდილობს, პატივისცემით მოეკიდოს კულტურულ განსხვავებებს, მით უფრო ისეთ მნიშვნელოვან ბაზარზე, როგორც ჩინეთია.

მრავალფეროვნების მართვა და ჩართულობა

გარდა იმისა, რომ ცდილობს, პატივისცემით მოეკიდოს გლობალური მასშტაბით არსებულ კულტურულ განსხვავებებს, როგორც ორგანიზაცია, Starbucks მონოდებულია, თავის ბიზნესსაქმიანობაში გამოიყენოს და სათანადოდ დააფასოს მსოფლიოში არსებული მრავალფეროვნება. კომპანიის მრავალფეროვნებისაკენ მიმართული საერთო სტრატეგია მოიცავს ოთხ სფეროს: მომხმარებლები, მიმწოდებლები, პარტნიორები (თანამშრომლები) და საზოგადოება. Starbucks ცდილობს, რომ მისი გამოცდილება ხელმისაწვდომი იყოს ყველა მომხმარებლისათვის და ეხმიანებოდეს თითოეული მომხმარებლის უნიკალურ პრიორიტეტებსა და საჭიროებებს. Starbucks-ის მიმწოდებელთა მრავალფეროვნების პროგრამის მიზანია ბიზნესურთიერთობის განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა ქალებისა და უმცირესობების საკუთრებაში არსებულ მიმწოდებლებთან. კომპანია ერთგულია იდეისა, რომლის თანახმადაც, დამსაქმებელი აფასებს და პატივს სცემს სხვადასხვა წარმომავლობის ადამიანებს. კომპა-

ნია მიზნად ისახავს Starbucks-ის გარემოში წარმატების მისაღწევად თავისი პარტნიორებისათვის სამუშაოს საუკეთესოდ შესრულების შესაძლებლობის უზრუნველყოფას. Starbucks ნამდვილად ახორციელებს პარტნიორთა ქსელების (რომლებსაც მე-4 თავში თანამშრომელთა რესურსჯგუფებად მოვისხენიებთ) მხარდაჭერას. ამჟამად არსებულ ზოგიერთ ასეთ ქსელს შორისაა Starbucks Access Alliance (Starbucks-ის ხელმისაწვდომობის ალიანსი), რომელიც წარმოადგენს უნარშეზღუდულ პარტნიორთა ფორუმს, ასევე, Starbucks Armed Forces Support Network (Starbucks-ის შეიარაღებული ძალების მხარდაჭერის ქსელი), რომელიც ახორციელებს ვეტერანთა, ამჟამად შეიარაღებულ ძალებში მომსახურე პირთა და მათი ოჯახების მხარდაჭერას, და Starbucks Black Partner Network (სტარბაქსის აფროამერიკელ პარტნიორთა ქსელი), რომლის მიზანია აფრიკული წარმოშობის პარტნიორებს შორის ურთიერთობებისა და კავშირების გამყარება. დაბოლოს, კომპანია Starbucks ადგილობრივ და გლობალურ დონეზე მრავალფეროვნების მხარდაჭერას ახორციელებს ისეთი პროგრამებისა და ინიციატივების მეშვეობით, რომლებიც აღრმავებს მის კავშირებს კონკრეტულ რეგიონებთან. მიუხედავად იმისა, რომ Starbucks თავისი საქმიანობით ადასტურებს მრავალფეროვნებისადმი თავისი დამოკიდებულების განუხრელობას, ეს არავითარ შემთხვევაში არ ნიშნავს იმას, რომ კომპანიის მიერ მიღებული ზომები სრულყოფილია. მაგალითისთვის მოვიყვანთ შემთხვევას, როდესაც ყავის მომდუღებლის სამუშაო ადგილის დაკავების ერთ-ერთმა მსურველმა, რომელიც განუვითარებლობის გამო ტანდაბალი გახლდათ, Starbucks-ის ერთ-ერთი მაღაზიის წინააღმდეგ სარჩელი შეიტანა „უნარშეზღუდულ ამერიკელთა შესახებ კანონის“ საფუძველზე. მაღაზიის ხელმძღვანელობამ ამ ქალბატონს უარი უთხრა ყავის მომდუღებლის პოზიციაზე აყვანაზე მიუხედავად იმისა, რომ პრეტენდენტის განცხადებით, მას შეეძლო კიბე-ტაბურეტისმეშვეობით შეესრულებინა აუცილებელი სამუშაო. მაღაზიის ხელმძღვანელობას არც კი შეუთავაზებია ქალბატონისთვის, რომ ეცადა, ზემოხსენებული კიბე-ტაბურეტის მეშვეობით შეესრულებინა ყავის მომდუღებლის მოვალეობები. Starbucks-მა სწრაფად მოაგვარა საქმე და თანხმობა განაცხადა, ჩაეტარებინა მენეჯერებისთვის ტრენინგი „უნარშეზღუდულ ამერიკელთა შესახებ კანონით“ გათვალისწინებული სათანადო პროცედურების შესახებ. კომპანიის ამგვარმა რეაქციამ და საკითხის დაუყოვნებლად მოგვარებამ შრომითი მონყობისას თანასწორუფლებიანობის დაცვის კომისიის მხრიდან შექება დაიმსახურა.

სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

Starbucks-ისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს კარგი ყავის მომზადებას, თუმცა კომპანიისთვის ასევე მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად დიდი სარგებელი მოაქვს მას თავისი საქმიანობით სხვებისთვის. კომპანია სერიოზულად ეკიდება საზოგადოების წინაშე ნაკისრ თავის პასუხისმგებლობებსა და ეთიკურ ვალდებულებებს. 2001 წელს კომპანიამ დაიწყო ყოველწლიური კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიშის გამოცემა, რომელიც ეხება პროდუქციასა და საზოგადოებასთან, გარემოსა და სამუშაო ადგილებთან მიმართებაში კომპანიის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და მის მიერ განხორციელებულ მოქმედებებს. აღნიშნული ანგარიშები Starbucks-ისთვის მხოლოდ და მხოლოდ საკუთარი სოციალური პასუხისმგებლობით ნაკარნახევი ქმედებების გამომზეურების საშუალებას კი არ წარმოადგენს, არამედ მიზნად ისახავს ბიზნესის პასუხისმგებლობის შეგნებით წარმოების მნიშვნელობის ხაზგასმას და თანამშრომლებისა და მენეჯერების მხრიდან თავიანთი ქმედებებისათვის ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფას.

Starbucks-ის კორპორაციული პასუხისმგებლობის ძალისხმევა აქცენტირებულია სამი ძირითადი მიმართულებით: ეთიკური შესყიდვა, ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენება და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მონაწილეობა. ეთიკურ შესყიდვას კომპანია Starbucks პროდუქციის მომყვანი და მწარმოებელი ფერმერებისა და მიმწოდებლების დახმარების თვალსაზრისით უდგება, რათა ამ უკანასკნელებმა მოსავლის მოწვევისას ეთიკური და პასუხისმგებლიანი მეთოდები გამოიყენონ. ფერმერთა და მიმწოდებელთა დახმარება ასევე გულისხმობს მათ ხელშეწყობას წარმატებისაკენ მიმავალ გზაზე, რაც თავისთავად ხარისხიანი ყავის მიწოდების მდგრადობის ხელშეწყობას ნიშნავს. ეს არის სიტუაცია, რომელშიც ყველა მხარე მოგებულია. ფერმერებს აქვთ უკეთესი (და უფრო დაცული, უზრუნველყოფილი) მომავალი, თანაც Starbucks ეხმარება იმ საქონლის ხანგრძლივი მიწოდების უზრუნველყოფაში, რომელზედაც თავად არიან დამოკიდებულები. ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენება Starbucks-ისთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ რთულ ნამონყებას, მით უფრო, როდესაც საქმე ეხება ერთჯერადი კონტეინერების რაოდენობას, რომელსაც კვირაში დაახლოებით სამოცი მილიონი მომხმარებელი მოიხმარს. ნარჩენები, რომლებსაც მაღაზიის გარეთ ვხედავთ, საქმის მხოლოდ ნახევარია. ნარჩენები დახლს მიღმაც ჩნდება მუყაოს ყუთების, რძის ქილების, სიროფის ბოთლებისა და, რაგინდარა გასაკვირიც იყოს, ყავის ნალექის სახით. მხოლოდ სანაგვე ყუთების არსებობა არ კმარა. რომელიმე მათგანში არასწორი ნივთის მოხვედრამ შეიძლება მთელი ყუთის შიგთავსი სპეციალურ გადასაზიდ მანქანაში გადამუშავებისათ-

ვის გამოუსადეგარი გახადოს. მიუხედავად ამისა, კომპანიამ მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგა ნარჩენების გადამუშავების თვალსაზრისით. 2010 წლის საცდელი პროგრამის ფარგლებში, ახალი ჭიქების მიღების მიზნით, 100 000 ქალაქის ყავის ჭიქა გადაამუშავეს. 2015 წლისთვის კომპანია მიზნად ისახავს ყოველწლიურად გაყიდული ჭიქების, რაც ჯამში 4 მილიარდს შეადგენს, სრულად გადამუშავებას. რა თქმა უნდა, მიზანი ამბიციურია. თუმცა, არსებული პროგრესის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ღირებულებათა ჯაჭვის სხვა კომპანიებთან (კონკურენტებთან ერთადაც კი) ერთად განეული ერთობლივი ძალისხმევით. გარემოზე ზრუნვა შედის Starbucks-ის გრძელვადიან გეგმებში. კომპანია ყოველთვის ისწრაფოდა კეთილმეზობლური ურთიერთობებისკენ, რისთვისაც ადამიანებს, ერთი მხრივ, გაერთიანების საშუალებას აძლევს, ხოლო მეორე მხრივ, ფინანსური და სხვაგვარი დახმარებით, თავისი წვლილი შეაქვს იმ საზოგადოებების ცხოვრებაში, სადაც განთავსებულია მისი მაღაზიები. პარტნიორებს (მომხმარებლებსაც ამავე თვალსაზრისით) უჩნდებათ თავიანთი საზოგადოების ფარგლებში მოხალისეთა საქმიანობაში ჩართვის სურვილი. ამასთან, Starbucks-ის ფონდი, რომელმაც 1997 წლიდან დაიწყო ფუნქციონირება და აშშ-სა და კანადაში პირველი პროგრამები წერა-კითხვის გავრცელების დარგში განახორციელა, ამჟამად გასცემს გრანტებს ფართო სექტორის საზოგადოებრივი პროექტებისა და მომსახურების პროგრამებისთვის.

Starbucks ასევე ძალიან სერიოზულად არის განწყობილი ბიზნესის ეთიკურად წარმოების საკითხის მიმართ. კომპანია მოხვდა 2012 წლის მსოფლიოს ყველაზე ეთიკური კომპანიების ნუსხაში, სადაც მუდმივად ხვდება ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში. ხელმძღვანელობიდან დაწყებული და მაღაზიების თანამშრომლებით დამთავრებული, ყველა ადამიანი უფლებამოსილია და მოეთხოვება, ბიზნესის წარმოების მანერითა და სხვების მიმართ მოპყრობით უზრუნველყოს Starbucks-ის რეპუტაციის დაცვა. თანამშრომლები ხელმძღვანელობენ საგანგებოდ მათთვის შექმნილი ბიზნესის წარმოების სტანდარტებით, რომლებიც ეხება ბიზნესის ეთიკურად, კეთილსინდისიერად და პატიოსნად წარმოების საკითხებს. აღნიშნული სტანდარტები მოიცავს სამუშაო ადგილებზე არსებულ შრომის პირობებს, საქმიანი ურთიერთობების პრაქტიკას, ინტელექტუალურ საკუთრებასა და საკუთრების შესახებ ინფორმაციას, საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ჩართულობას. სტანდარტების შესახებ დოკუმენტში ჩართული მოდელი გამოიყენება პარტნიორებისათვის გადანაცვლებების ეთიკურად მიღების ჩარჩოების საილუსტრაციოდ. მიუხედავად სტანდარტებში მოცემული დეტალური ინფორმაციისა, თუკი პარტნიორი აღმოჩნდება სიტუაციაში, როდესაც დანამდვილებით არ იცის, თუ როგორი რეაქცია უნდა ჰქონდეს ამა თუ

იმ საკითხზე, ანდა სურს გამოთქვას შეშფოთება, მას შეუძლია რჩევისთვის მიმართოს თავის მენეჯერს, პარტნიორთა რესურსების სამსახურის წარმომადგენელს ან თუნდაც ბიზნესის ეთიკისა და ნორმების დაცვის კორპორაციულ სამსახურს. კომპანია ასევე მტკიცედ დგას პოზიციაზე, რომ შეუწყნარებელი იქნება იმ პარტნიორთათვის ნებისმიერი სახის სამაგიეროს მიგებისა და მათი დევნის/სამუშაოდან გათავისუფლების მიმართ, რომლებიც გამოთქვამენ შეშფოთებას ან წამოჭრიან ამა თუ იმ საკითხს.

სადისკუსიო საკითხები

1. რა ტიპის გლობალური ეკონომიკური და სამართლებრივ-პოლიტიკური საკითხების წინაშე შეიძლება დადგეს Starbucks გლობალური მასშტაბით ბიზნესის წარმოებისას?
2. თქვენ გევალებათ გლობალური კულტურისა და ტრადიციების პატივისცემის პროგრამის შემუშავება Starbucks-ის ხელმძღვანელი პირებისთვის, რომლებიც კომპანიის საერთაშორისო გაფართოებისკენ მიმართულ ღონისძიებებს უძღვებიან. ისაუბრეთ საკითხებზე, რომელთა ცოდნაც, თქვენი აზრით, მნიშვნელოვანი იქნება ამ ხელმძღვანელი პირებისთვის.
3. თქვენი აზრით, Starbucks-ის ვებგვერდიდან მიღებული ინფორმაციისა და მაგალითიდან გამომდინარე, რა სახის ხედვას ამჟღავნებს აღნიშნული კომპანია გლობალური თვალსაზრისით? გაამყარეთ თქვენი პოზიცია არგუმენტებით.
4. შეარჩიეთ ერთ-ერთი ქვეყანა, რომელიც მოიხსენიება Starbucks-ის სამიზნე ქვეყნებს შორის. შეადგინეთ ამ ქვეყნის ეკონომიკური, პოლიტიკურ-სამართლებრივი და კულტურული მახასიათებლების ჩამონათვალი.
5. სამუშაო ძალასთან დაკავშირებული რა სახის გამოწვევების წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს Starbucks გლობალურ ბაზრებზე?
6. როგორ ახორციელებს Starbucks მრავალფეროვნების მართვას? რა ზომებს მიმართავს კომპანია ზემოაღნიშნულ ოთხ სფეროში (მომხმარებლები, მიმწოდებლები, პარტნიორები და საზოგადოება) მრავალფეროვნების მართვის მიზნით?
7. რა გამოწვევების წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს პარტნიორების მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული ფასეულობების დაცვის თვალსაზრისით Starbucks, რომლის პარტნიორთა რაოდენობა მთელ მსოფლიოში 149 000-ს აჭარბებს?
8. თავის ვებგვერდზე Starbucks მრავალფეროვნების განსაზღვრებას შემდეგი განტოლების სახით იძლევა: მრავალფეროვნება = ჩართულობა + სამართლიანობა + ხელმისაწვდომობა. თქვენი აზრით, რას უნდა ნიშნავდეს ეს განტოლება. რას ფიქრობთ მრავალფეროვნების ასეთ განსაზღვრებაზე?

9. მე-4 თავში განხილული და სამუშაო ადგილისთვის დამახასიათებელ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული რომელი სხვა ინიციატივა (გარდა თანამშრომელთა რესურსჯუფებისა) შეიძლება იყოს მიზანშეწონილი Starbucks-ის მსგავსი კომპანიისთვის?
10. ენვიეთ კომპანიის ვებგვერდს (www.starbucks.com) და მოძებნეთ უახლესი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიში. თავად (ან პროფესორის მითითებით) შეარჩიეთ ამ ანგარიშში ერთ-ერთი მთავარი სფერო. აღწერეთ და შეაფასეთ ამ სფეროში კომპანიის მიერ გატარებული ღონისძიებები.
11. რას ფიქრობთ Starbucks-ის მიზანზე, რომელიც 2015 წლისთვის წლიურად მოხმარებული 4 მილიარდი ჟიქის სრულად გადამუშავებას გულისხმობს? რა გამოწვევებთან არის დაკავშირებული ამ მიზნის განხორციელება?
12. რატომ არის თანამშრომლებისთვის „უფლებამოსილების მინიჭების“ კონცეფცია მნიშვნელოვანი ბიზნესის ეთიკურად წარმოების თვალსაზრისით?
13. კიდევ ერთხელ ენვიეთ კომპანიის ვებგვერდს. მო-

ძებნეთ დოკუმენტი სახელწოდებით „ბიზნესის წარმართვის სტანდარტები“ (Standards of Business Conduct). ისაუბრეთ აღნიშნული დოკუმენტის გაცნობიდან მიღებულ შთაბეჭდილებებზე. შეარჩიეთ დოკუმენტში ასახული ერთ-ერთი მთავარი სფეროდან რომელიმე მნიშვნელოვანი საკითხი. აღწერეთ პარტნიორებისათვის შეთავაზებული რჩევა.

14. თქვენი აზრით, რატომ იყენებს კომპანია ტერმინს „პარტნიორი“ ნაცვლად ტერმინისა „თანამშრომელი“? რას ფიქრობთ ამ საკითხზე? აქვს თუ არა მნიშვნელობა იმას, თუ როგორ მოიხსენიებს ესა თუ ის კომპანია თავის თანამშრომლებს (მაგალითად, Wal-Mart თავის თანამშრომლებს „კომპანიონებად“ (associates) მოიხსენიებს)? რატომ – კი ან რატომ – არა?

შენიშვნები მე-2 ნაწილის განგრძობადი ქეისისთვის

Starbucks Corporation 2011 Annual Report, www.investor.starbucks.com, August 6, 2012; Starbucks Corporation Business Ethics and Compliance: Standards of Business Conduct, www.assets.starbucks.com, August 6, 2012; „2012 World’s Most Ethical Companies“, www.ethispere.com/wme/, August 6, 2012; Starbucks News Release, „Starbucks Reports Record Third Quarter Results“, www.investor.starbucks.com, July 26, 2012; L. Alderman, „In Europe, Starbucks Adjusts to a Café Culture“, *New York Times Online*, March 30, 2012; V. Varma and B. Packard, „Starbucks Global Responsibility Report Year in Review: Fiscal 2011“, www.starbucks.com, March 16, 2012; B. Gregg, „Is Professor’s „Hi, Sweetie“ Comment Sexual Harassment“, www.diversityinc.com, March 12, 2012; S. Faris, „Grounds Zero“, *Bloomberg BusinessWeek Online*, February 9, 2012; „Howard Schultz, on Getting a Second Shot“, *Inc.*, April 2011, pp. 52-54; „A Shout Out to Starbucks“, Wholeliving.com, April 2011, p. 111; and „Starbucks Quest for Healthy Growth: An Interview with Howard Schultz“, *McKinsey Quarterly*, 2011, Issue 2, pp. 34-43.

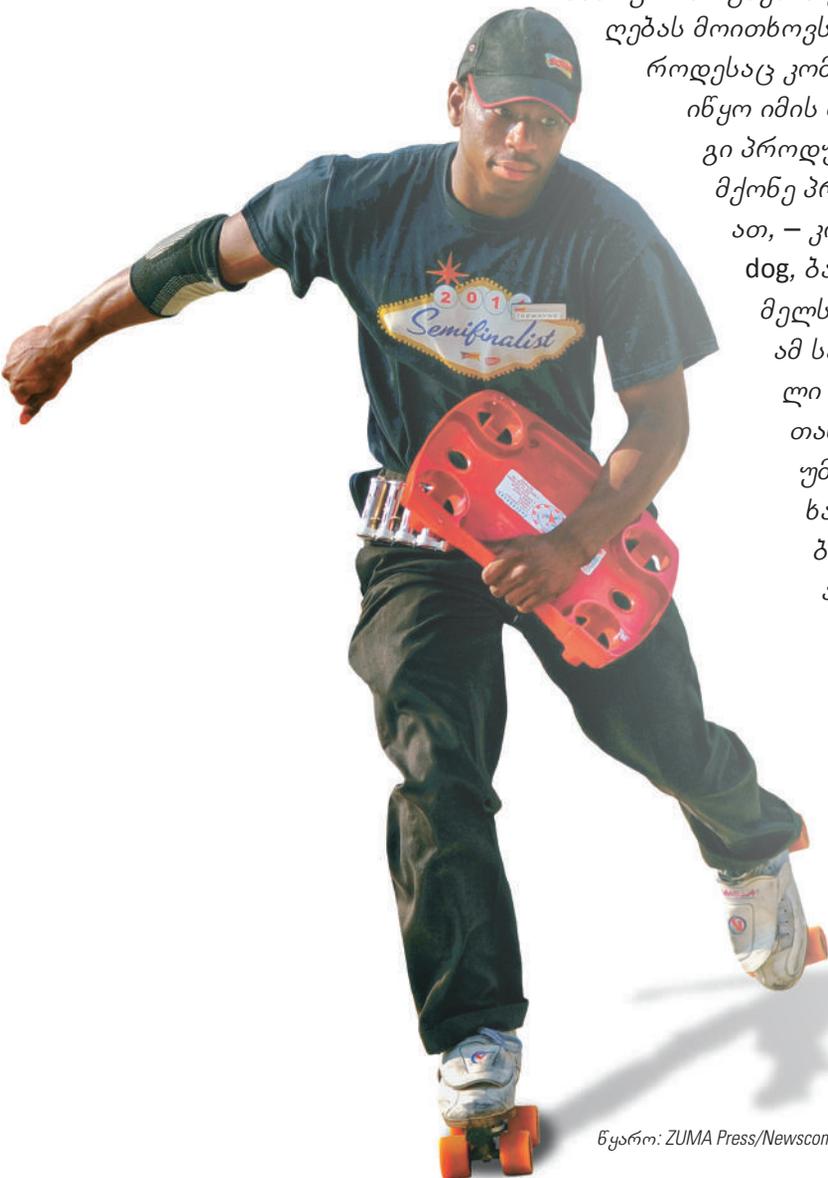
მენეჯერი, როგორს გადაწყვეტილების მიღებანი

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

ლამეს ნეონის რეკლამა ანათებს. თაკარა ზაფხულის საღამოა. დინამიკები და მძლო-ლების სწრაფი კვების რესტორნის გორგოლაჭებით მოსიარულე ოფიციანტი. საკუთარ ავტომობილში მიირთმევთ ცხელ და ახალ საკვებს. როდესაც თქვენ ავტომობილის მართვისა და ბურგერის დაკავშირებაზე ფიქრობთ, რა არის ის, რაც აზრად მოგდით? ეს არის Sonic Corporation, რომლის სათავე ოფისი ოკლაჰომა სითიშია განთავსებული და რომელიც ამ დარგის ყველაზე წარმატებული კომპანიაა.¹ ის მართავს სწრაფი მომსახურების drive-in-ების უდიდეს ქსელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში, განსაკუთრებული წარმომადგენლობა კი მის სამხრეთ ნაწილში აქვს. სწრაფი კვების კონკურენტულ ინდუსტრიაში, გადასარჩენად და კლიენტების მოსაზიდად, Sonic-ის მენეჯერებმა მუდმივად უნდა ადევნონ თვალი ახალ პროდუქტებს და მათ ფრომოუშენის კამპანიებს. ეს კი უამრავი გადაწყვეტილების მიღებას მოითხოვს!

როდესაც კომპანიის კვლევისა და განვითარების გუნდმა დაინყო იმის ძიება, თუ რა უნდა ყოფილიყო კომპანიის შემდეგი პროდუქტი-ბლოკასტერი (კომერციული წარმატების მქონე პროდუქტი), მათ დიდხანს ფიქრი არ დასჭირვებიათ, – კომპანიის ფუტი სიგრძის ყველიანი ჩილი Coney dog, ბაზრის კვლევების თანახმად, ის პროდუქტია, რომელსაც ხალხი ყველაზე მეტად აკავშირებს Sonic-თან. ამ სანყისი მონაცემების გამოყენებით, საკმაოდ ადვილი იყო აღნიშნული სასაქონლო ხაზის გაფართოებასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღება. მით უმეტეს, თუ გავითვალისწინებთ, რომ hot dog-ების ხაზის გაფართოება „კულინარიული ტენდენციების შერწყმას, ქუჩაში კომფორტული კვებისა და ადგილობრივი პროდუქტების მიმართ მზარდ დაინტერესებას გამოიწვევდა“. მაგრამ ადვილი გადაწყვეტილების მიღებისთვისაც კი, პროდუქტის განვითარების გუნდმა უნდა დახვეწოს თავისი საქმიანობა.

პირველი ნაბიჯი სახალისოდ გამოითქმის – „ჰოტ-დოგი სადილად ყველგან“, ქვეყნის ყველა ქალაქში (ძალიან ცუდია, რომ ყველა გადაწყვეტილება ამის მსგავსად არ იწყება). გუნდი გაემგზავრა დალასში, ჩიკაგოში, ფილადელფიასა და ლოს-ანჯელესში და გემო გაუსინჯა ყველა სახის ჰოტ-დოგს და საკაზმს. ყოველი მათგანი დაწვრილებით იქნა შესწავლილი სათანადო პროდუქტის აღმოსაჩენად, მაგრამ



არანაკლებ მნიშვნელოვანი იყო იმ მიმნოდებლების პოვნა, რომელთაც 3600-ერთეულიანი ქსელის ლოგისტიკური საჭიროებების დაკმაყოფილების უნარი ექნებოდათ. მეთ შეინმა (Matt Schein), Sonic Corporation-ის ბრენდის მარკეტინგის უფროსმა დირექტორმა, განაცხადა: „როდესაც ვიმოგზაურეთ მთელ ქვეყანაში, აღმოვაჩინეთ, რომ ზოგიერთი არომატი – მჟავე კომბოსტო, საკაზმები, ჩილი – ყველგან იყო. ამან ძალიან გაადვილა ჩვენი არჩევანი, შეგვამცირებინა რა ის ოთხ არომატამდე“.



წყარო: © Jonathan Larsen/ Diadem Images/Alamy

სწრაფი კვების კონკურენტულ ინდუსტრიაში გადარჩენისთვის Sonic-ის მენეჯერებმა კლიენტების მოსაზიდად მუდმივად უნდა ადევნონ თვალი ახალ პროდუქტებს და პრომოუშენის კამპანიებს.

მას შემდეგ, რაც კვლევისა და განვითარების გუნდმა განსაზღვრა ეს ოთხი გემო, კულინარიული გუნდისთვის პრობლემა იყო მშობლიური ქალაქის ამ საყვარელი არომატების გამოვლენა. შედეგად გამოვიდა Sonic-ის ახალი სასაქონლო ხაზი – 6-ინჩიანი ჰოთ-დოგი შემწვარი ხორციით: ჩიკაგო-დოგი (მარინადით, საკაზმებით, პომიდვრით, ცხარე დამარილებული წინაკით, რომელიც ცნობილია „სპორტული წინაკის“ სახელწოდებით, „დაკე-

პილი ხახვით“, „მარილიანი ნიახურით“ და ყაყაჩოსთესლიანი მდოგვიანი ფუნთუშით); ნიუ იორკ-დოგი (მდოგვით, მოშუშული ხახვით და მჟავე კომბოსტოთი); ნამდვილი ამერიკული დოგი (რომლის გემოს საფუძველს ქმნის: კეტჩუპი, მდოგვი, საკაზმი და დაკეპილი ხახვი) და, რა თქმა უნდა, Chili Cheese Coney (ჩილით და დაკეპილი მდნარი ყველით – ჩედარიით).

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 6.1 **აღწერით** გადანყვეტილების მიღების პროცესის რვა ეტაპი.
- 6.2 **განმარტოთ** მენეჯერების მიერ გადანყვეტილებების მიღების ოთხი საშუალება.
- 6.3 **მოახდინოთ** გადანყვეტილებების და მათი მიღების პირობების კლასიფიცირება.
- 6.4 **აღწერით** გადანყვეტილების მიღების სხვადასხვა სტილი და განიხილოთ, თუ რა გავლენა აქვს ცრურწმენებსა და შეცდომებს გადანყვეტილების მიღებაზე.
- 6.5 **მოახდინოთ** გადანყვეტილების მიღების ეფექტური მეთოდების იდენტიფიცირება.

მას შემდეგ, რაც პროდუქტთან დაკავშირებით გადანყვეტილება მიღებულ იქნა, დადგა ოთხ განსხვავებულ ბაზარზე მისი ტესტირების დრო. ტესტირების გავლის შემდეგ, მოცემული პროდუქტები მზად იყო მენიუში შესატანად. თუმცა, მანამდე, სანამ ამ პროდუქტების გამოშვება დაიწყებოდა, უნდა დამონტაჟებულიყო სამზარეულოს ახალი მოწყობილობები და კომპანიის სხვადასხვა ფილიალში განხორციელებულიყო დასაქმებულთა სწავლება. მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა გაეცეს პასუხი მთავარ კითხვებს: მიმზიდველია თუ არა ეს რეგიონული გემოვნური მახასიათებლები მომხმარებლებისთვის? მიიღეს თუ არა მენეჯერებმა კარგი გადანყვეტილებები? როგორ უნდა შეაფასონ მეთ შეინმა და კომპანიის სხვა მენეჯერებმა, რომ მათი გადანყვეტილებები იყო სწორი?

მეთ შეინმა, მთელი მსოფლიოს მენეჯერების მსგავსად, ის გადანყვეტილებები უნდა მიიღოს, რის შესაძლებლობაც მას გააჩნია. გადანყვეტილების მიღება მენეჯმენტის საფუძველია. ეს არის ის, თუ რა უნდა აკეთონ ან რისი თავიდან აცილება უნდა სცადონ მენეჯერებმა. ყველა მენეჯერს სურს კარგი გადანყვეტილებების მიღება, რადგან ისინი აფასებენ ამ გადანყვეტილებების შედეგებს. მეთ შეინისა და Sonic-ისთვის ჰოთ-დოგის შესახებ გადანყვეტილება ნარმატივული აღმოჩნდა. 2011 წლიდან, მას შემდეგ, რაც მოხდა ამ პროდუქტის ბაზარზე წარდგენა, 70 მილიონზე მეტი ჰოთ-დოგი (ეს უამრავი ჰოთ-დოგია) გაიყიდა. ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ გადანყვეტილების მიღების კონცეფციებს და იმას, თუ როგორ იღებენ გადანყვეტილებებს მენეჯერები.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

6.1 ალწერეთ გადანყვეტილების მიღების პროცესის რვა ეტაპი.

ეს იყო იმის მსგავსი დღე, რისიც ემინათ ავიაკომპანიების მენეჯერებს. აღმოსავლეთ სანაპიროზე რეკორდული სიძლიერის ქარბუქი ქროდა და გზებს, რკინიგზის რელსებსა და აეროპორტის ასაფრენ ბილიკებს მთელი 27 ინჩი სისქის თოვლით ფარავდა. ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ავიაკომპანია, რომელსაც ამ შტორმმა პრობლემები შეუქმნა, American Airlines-ია, რომელსაც „თითქმის 80000 თანამშრომელი ჰყავს იმისთვის, რომ ფრენა შესაძლებელი გახადონ, და – მხოლოდ ოთხი მუშაკი, რომელთაც ფრენის გაუქმება შეუძლიათ“. დენი ბურგინი (Danny Burgin), რომელიც კომპანიის ფორტ უორტში (ტენასის შტატი) მდებარე მართვის ცენტრში მუშაობს, ერთ-ერთია ამ ოთხიდან. მაგრამ, დენისთვის საბედნიეროდ, თოვლიანი ქარბუქი საკმაოდ მარტივი მოვლენაა, რადგან, როგორც წესი, „მისი პროგნოზირება ადვილია და ავიაკომპანიის პერსონალს შეუძლია, მოყინვის საწინააღმდეგო საშუალებების და თოვლის ამლები ტექნიკის გამოყენებით, სწრაფად აუაროს გვერდი მას“. თუმცა, ესეც კი არ ნიშნავს იმას, რომ ასეთი გადანყვეტილებები მის მიერ ადვილად მიიღება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ისინი ასობით რეისსა და ათასობით მგზავრზე ახდენს გავლენას.² მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერების მიერ მიღებული გადანყვეტილებების უმრავლესობა არ არის დაკავშირებული ამინდთან, თქვენ შეგიძლიათ დარწმუნდეთ, რომ გადანყვეტილებებს დიდი როლის თამაში შეუძლია იმაში, თუ რა უნდა აკეთოს ორგანიზაციამ ან რის გაკეთება შეუძლია მას.

გადაწყვეტილება
არჩევანი ორი ან მეტი ალტერნატივიდან.

ორგანიზაციაში **გადაწყვეტილებებს** ყველა დონისა და სფეროს მენეჯერები იღებენ, ანუ ისინი აკეთებენ არჩევანს. მაგალითად, უმაღლესი რგოლის მენეჯერები – საკუთარი ორგანიზაციის მიზნების, საწარმოო შენობების განლაგების ან ბაზრის შერჩევის, ხოლო საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები კი, საწარმოო გეგმების, პროდუქციის ხარისხის პრობლემების, ხელფასის ზრდისა და დასაქმებულთა დისციპლინის შესახებ იღებენ გადანყვეტილებებს. გადანყვეტილებებს არა მარტო მენეჯერები, არამედ ორგანიზაციის ყოველი წევრი იღებს, რაც გავლენას ახდენს მათ სამუშაოზე და იმ ორგანიზაციაზე, სადაც ისინი მუშაობენ. მაგრამ ამ თავში ჩვენ ყურადღებას იმაზე გავამახვილებთ, თუ როგორ იღებენ გადანყვეტილებებს მენეჯერები.

მიუხედავად იმისა, რომ გადანყვეტილების მიღება განმარტებულია, როგორც ალტერნატივებს შორის არჩევანი, ეს შეხედულება ძალიან გამარტივებულია. რატომ? იმიტომ, რომ გადანყვეტილების მიღება არის (და უნდა იყოს) პროცესი და არა მხოლოდ ალტერნატივებს შორის ერთ-ერთის შერჩევის მარტივი ქმედება.³ თვით ისეთი მარტივი გადანყვეტილების მიღების დროსაც კი, როგორც არის ლანჩის ადგილის განსაზღვრა, მეტი უნდა მოიმოქმედოთ, ვიდ-

რე მხოლოდ ბურგერს, პიცასა და ჰოტ-დოგს შორის არჩევანია. ცხადია, რომ თქვენ არ დახარჯავთ ბევრ დროს ლანჩის გადანყვეტილების განხილვისთვის, მაგრამ, როდესაც ასეთ გადანყვეტილებას იღებთ, პროცესი მაინც უნდა გაი-აროთ. ჩანართი 6-1 აჩვენებს გადანყვეტილების მიღების პროცესის რვა ეტაპს. ეს პროცესი რელევანტურია როგორც ინდივიდუალური, ასევე კორპორაციული გადანყვეტილებებისთვის. მოდით, გამოვიყენოთ მაგალითი – მენეჯერის გა-დანყვეტილება, თუ რომელი ლეპტოპი უნდა შეიძინოს – აღნიშნული პროცესის ეტაპების საილუსტრაციოდ.

პირველი ეტაპი: პრობლემის იდენტიფიცირება

თქვენი გუნდი არ ფუნქციონირებს, მომხმარებლები გტოვებენ, ან თქვენი გეგ-მები აღარ არის რელევანტური.⁴ ყოველი გადანყვეტილება პრობლემიდან, ანუ, არსებულ და სასურველ მდგომარეობას შორის შეუსაბამობიდან იღებს სათა-ვეს.⁵ ამანდა გაყიდვების მენეჯერია, რომლის თანამშრომლებსაც ახალი ნო-უთბუქები ესაჭიროებათ, რადგან არსებული ლეპტოპები მოძველებული და შესასრულებელი სამუშაოსთვის არაადეკვატურია. ამ გადანყვეტილების გა-მარტივებისთვის, დაფუძვით, რომ ძველი კომპიუტერებისთვის მესხიერების დამატება არაეკონომიურია და, კომპანიის შესყიდვების პოლიტიკიდან გამომ-დინარე, იჯარაც დაუშვებელია. ამგვარად, ჩვენ გვაქვს პრობლემა – გაყიდვე-ბის წარმომადგენლების კომპიუტერებსა (არსებული მდგომარეობა) და უფრო ეფექტური კომპიუტერების საჭიროებას (სასურველი მდგომარეობა) შორის არ-სებული შეუსაბამობა. ამანდას კი გადანყვეტილება აქვს მისაღები.

პრობლემა

შეფერხება, რომელიც ართულებს სასურველი მიზნის ან განზრახვის მიღწევას.

ჩანართი 6-1

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი





წყარო: © Alex Segre/Alamy

გადანყვებილების მიღება რვაეტაპიანი პროცესია, რომელიც პრობლემის იდენტიფიცირებით იწყება და გადანყვებილების შედეგის შეფასებით მთავრდება. პრობლემის იდენტიფიცირების შემდეგ მენეჯერებმა გადანყვებილების კრიტერიუმები უნდა განსაზღვრონ, რომლებიც მოცემული პრობლემის გადანყვებისთვის რელევანტური იქნება. იმ მენეჯერისთვის, რომელიც საკუთარი თანამშრომლებისთვის ახალ ლეპტოპებს ეძებს, გადანყვებილების კრიტერიუმები მოიცავს ფასს, დისპლეის ხარისხს, ოპერატიულ მესხიერებას და მყარი დისკის მახასიათებლებს, ბატარეის სიცოცხლისუნარიანობას და კომპიუტერის წონას. კრიტერიუმების იდენტიფიცირების შემდეგ, მენეჯერმა აღნიშნულ კრიტერიუმებს უნდა მინიჭოს წონები, თუ ისინი თანაბრად მნიშვნელოვანი არ არის.

გადანყვებილების კრიტერიუმები

კრიტერიუმები, რომლებიც განსაზღვრავს, თუ რა არის მნიშვნელოვანი და რელევანტური პრობლემის გადანყვებისთვის

როგორ უნდა განახორციელონ მენეჯერებმა პრობლემის იდენტიფიცირება? რეალურ სამყაროში პრობლემები ნეონის მოციმციმე განათების სახით არ ჩნდება. როდესაც ამანდას თანამშრომლებმა საკუთარი კომპიუტერების შესახებ შესჩივლეს, მისთვის სრულიად ნათელი გახდა, რომ რალაცის გაკეთება იყო საჭირო, მაგრამ პრობლემა ყოველთვის არ არის ასეთი აშკარა. მენეჯერები ფრთხილად უნდა იყვნენ, რომ პრობლემები მათ სიმპტომებში არ აერიოთ. არის თუ არა 5-პროცენტის ვარდნა გაყიდვებთან დაკავშირებული პრობლემა? შემცირებული ვაჭრობა არის თუ არა სიმპტომი რეალური პრობლემისა, რაც შეიძლება გულისხმობდეს ცუდი ხარისხის პროდუქციას, მაღალ ფასებს ან ცუდ რეკლამას? გარდა ამისა, მხედველობაში უნდა მიიღოთ, რომ პრობლემის იდენტიფიცირება სუბიექტური ხასიათისაა. რასაც ერთი მენეჯერი პრობლემად თვლის, შესაძლოა,

მეორე მენეჯერისთვის ეს პრობლემას არ წარმოადგენდეს. გარდა ამისა, ის მენეჯერი, რომელიც შეცდომით იდენტიფიცირებულ პრობლემას სრულყოფილად წყვეტს, ისევე ცუდად ირჯება, როგორც ის მენეჯერი, რომელიც ვერც კი ხედავს პრობლემას და არაფერს აკეთებს მისი გადანყვებისთვის. როგორც ხედავთ, პრობლემის ეფექტურად იდენტიფიცირება მნიშვნელოვანია, მაგრამ არ არის ადვილი.⁶

მეორე ეტაპი: გადანყვებილების კრიტერიუმების იდენტიფიცირება

როგორც კი მენეჯერი განსაზღვრავს პრობლემას, მან გადანყვებილების იმ კრიტერიუმების იდენტიფიცირება უნდა მოახდინოს, რომლებიც მნიშვნელოვანი ან რელევანტურია მოცემული პრობლემის გადაჭრისთვის. გადანყვებილების ყოველ მიმღებს გააჩნია კრიტერიუმების საკუთარი გზამკვლევი იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის მკაფიოდ არ არის ჩამოყალიბებული. ჩვენ მიერ განხილულ მაგალითში, ამანდა გადანყვებილებას იღებს მას შემდეგ, რაც ყურადღებით განიხილავს, რომ ოპერატიული მესხიერება და მყარი დისკის შესაძლებლობები, დისპლეის ხარისხი, ბატარეის ფუნქციონირების ხანგრძლივობა, გარანტია და კომპიუტერის წონა რელევანტური კრიტერიუმებია მისი გადანყვებილებისთვის.

მესამე ეტაპი: კრიტერიუმებისთვის წონების მინიჭება

თუ რელევანტური კრიტერიუმები თანაბრად მნიშვნელოვანი არ არის, გადანყვებილების მიმღებმა ყოველ მათგანს, გადანყვებილებისთვის მათი პრიორიტეტულობის შესაბამისად, უნდა მინიჭოს წონა. როგორ? მარტივი გზაა, ყველაზე მნიშვნელოვან კრიტერიუმს განესაზღვროს 10-ის ტოლი წონის კოეფიციენტი და შემდეგ, იმავე სტანდარტის გამოყენებით, დანარჩენებსაც მიენიჭოს წონები. რა თქმა უნდა, თქვენ მაქსიმალური წონის კოეფიციენტად ნებისმიერი რიცხვის გამოყენება შეგიძლიათ. შეწონილი კრიტერიუმები ჩვენი მაგალითისთვის, ჩანართ 6-2-შია ნაჩვენები.

ჩანართი 6-2

გადანყვებილების მნიშვნელოვანი კრიტერიუმები

ოპერატიული მესხიერება და მყარი დისკი	10
ბატარეის ფუნქციონირების ხანგრძლივობა	8
წონა	6
გარანტია	4
დისპლეის ხარისხი	3

მეოთხე ეტაპი: ალტერნატივების შემუშავება

მეოთხე ნაბიჯი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოითხოვს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებმა ჩამოთვალოს მოცემული პრობლემის გადაწყვეტის შემძლე სიცოცხლისუნარიანი ალტერნატივები. ამ ეტაპზე გადაწყვეტილების მიმღები კრეატიული უნდა იყოს და ჯერ ალტერნატივების მხოლოდ ჩამონათვალი შეიმუშაოს და არა – შეფასება. ჩვენმა გაყიდვების მენეჯერმა, ამანდამ, გადაწყვეტილების შესაძლებელ ვარიანტებად რვა ლეპტოპი განსაზღვრა (იხ. ჩანართი 6-3).

	ოპერატიული მესხიერება და მყარი დისკი	ბატარეის ფუნქციონირების ხანგრძლივობა	წონა	გარანტია	დისპლეის ხარისხი
HP ProBook	10	3	10	8	5
Sony VAIO	8	7	7	8	7
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple Macbook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Sony NW	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

ჩანართი 6-3

შესაძლებელი ალტერნატივები

მეხუთე ეტაპი: ალტერნატივების ანალიზი

მას შემდეგ, რაც განხორციელდება ალტერნატივების იდენტიფიცირება, გადაწყვეტილების მიმღებმა თითოეული მათგანი უნდა შეაფასოს. როგორ? იმ კრიტერიუმების გამოყენებით, რომლებიც მეორე ეტაპის დროს დადგინდა. ჩანართ 6-3-ში ნაჩვენებია ამანდას მიერ ყოველი ალტერნატივისათვის მინიჭებული შეფასებები მიღებულ იქნა გარკვეული კვლევის შედეგად. გაითვალისწინეთ, რომ ეს მონაცემები გადაწყვეტილების მიღების ყოველი კრიტერიუმის მიხედვით დადგენილი რვა ალტერნატივის ურთიერთშეფასებებია, მაგრამ არა – საბოლოოდ გამოანგარიშებული წონის კოეფიციენტები. როდესაც თქვენ ყოველი ალტერნატივის შეფასებას გაამრავლებთ შესაბამისი კრიტერიუმის წონაზე, თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით, ალტერნატივების შეწონილ მაჩვენებლებს მიიღებთ, როგორც ეს ჩანართ 6-4-შია ნაჩვენები. ცალკეული ალტერნატივის საერთო შეფასება მიიღება ყოველი კრიტერიუმის მიხედვით შეწონილი ქულების დაჯამებით.

გადაწყვეტილების მიმღებს ზოგჯერ შეუძლია გამოტოვოს ეს ეტაპი. თუ ერთ-ერთი ალტერნატივის ქულა მაღალია ყოველი კრიტერიუმის მიხედვით, თქვენ არ დაგჭირდებათ წონების განხილვა, რადგან ეს ალტერნატივა უკვე საუკეთესო არჩევანია. ან, თუ ყველა წონა თანაბარია, თქვენ ალტერნატივის შეფასება მარტივად, ყოველი მათგანის ქულების დაჯამებით შეგიძლიათ (კვლავ იხილეთ ჩანართი 6-3), მაგალითად, HP ProBook-ის ქულა იქნება 36, Sony NW-ისა კი – 35.

	ოპერატიული მესხიერება და მყარი დისკი	ბატარეის ფუნქციონირების ხანგრძლივობა	წონა	გარანტია	დისპლეის ხარისხი	ჯამი
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Sony VAIO	80	56	42	32	21	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple Macbook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229

ჩანართი 6-4

ალტერნატივების შეფასება

Sony NW	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

მეექვსე ეტაპი: ალტერნატივის შერჩევა

გადანყვებილების მიღების პროცესის მეექვსე ეტაპი საუკეთესო, ანუ იმ ალტერნატივის შერჩევაა, რომელმაც უმაღლესი საერთო შეფასება მიიღო მეხუთე ეტაპის დროს. ჩვენს მაგალითში (ჩანართი 6-4) ამანდამ უნდა აირჩიოს Dell Inspiron, რადგან მისი შეფასება (249 საერთო ქულა) მაღალია ყველა დანარჩენი ალტერნატივის შეფასებაზე.

მეშვიდე ეტაპი: ალტერნატივის განხორციელება

გადანყვებილების მიღების პროცესის მეშვიდე ეტაპზე თქვენ მოქმედებაში მოგყავთ გადანყვებილება მისი იმ პირებზე დაკისრებით, ვისაც ის ეხება. მათთვის ასევე ხდება უფლებამოსილებების გადაცემა. ცნობილია, რომ, თუ ადამიანები, რომლებმაც უნდა განახორციელონ გადანყვებილება, ჩაერთვებიან მისი მიღების პროცესში, სავარაუდოდ, უფრო დაუჭერენ მხარს ამ გადანყვებილებას, ვიდრე მაშინ, თუ თქვენ, უბრალოდ, განუცხადებთ მათ, თუ რა უნდა აკეთონ. სხვა რამ, რაც მენეჯერებს სჭირდებათ გადანყვებილების განხორციელების დროს, არის გარემოს თავიდან შეფასება მიმდინარე ცვლილებების გამო, განსაკუთრებით, თუ ეს გრძელვადიანი გადანყვებილებაა. არის თუ არა კრიტიკრიუმები, ალტერნატივები და არჩევანი ჯერ კიდევ საუკეთესო, თუ გარემო იმდენად შეიცვალა, რომ ჩვენ მათი თავიდან შეფასება გვჭირდება?

მერვე ეტაპი: გადანყვებილების ეფექტურობის შეფასება

უკანასკნელი ეტაპი გადანყვებილების მიღების პროცესში მოიცავს გადანყვებილების შედეგის შეფასებას იმის დასადგენად, თუ როგორ გადაიჭრა პრობლემა. თუ შეფასებამ აჩვენა, რომ პრობლემა კვლავ არსებობს, მაშინ მენეჯერებს დასჭირდებათ იმის გამორკვევა, თუ რა ნარიმართა შეცდომით. არასწორად ხომ არ გამოვლინდა პრობლემა? იყო თუ არა დაშვებული შეცდომები ალტერნატივების შეფასების დროს? იქნებ ალტერნატივა სწორად იყო შერჩეული, მაგრამ ცუდად განხორციელდა? ამ კითხვებზე პასუხების გაცემამ თქვენ შეიძლება ადრეული ნაბიჯების გადაკეთებამდე ან თვით მთელი პროცესის თავიდან დაწყებამდე მიგიყვანოს.

მენეჯერები იღებენ გადანყვებილებს

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციაში ყველა იღებს გადანყვებილებს, ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მაინც მენეჯერებისთვისაა. ჩანართი 6-5 აჩვენებს, რომ ის ოთხივე მმართველობითი ფუნქციის შემადგენელია. ამის გამო ვამბობთ, რომ გადანყვებილების მიღება მენეჯმენტის არსია.⁷ სწორედ ამიტომ, როდესაც მენეჯერები გეგმავენ, ახორციელებენ ორგანიზებას, ლიდერობენ და აკონტროლებენ – მათ გადანყვებილების მიმღებებს უწოდებენ.

დაბეგმვა

- რა არის ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნები?
- რომელი სტრატეგიები იქნება უკეთესი ამ მიზნების მისაღწევად?
- რა უნდა იყოს ორგანიზაციის მოკლევადიანი მიზნები?
- რამდენად რთული უნდა იყოს ინდივიდუალური ამოცანები?

ორგანიზება

- რამდენი დასაქმებული უნდა იყოს ანგარიშვალდებული უშუალოდ ჩემ წინაშე?

6.2 განმარტეთ მენეჯერების მიერ გადანყვებილების მიღების ოთხი სამუალება

ჩანართი 6-5

გადანყვებილებაში, რომელიც მენეჯერებმა შეიძლება მიიღონ

- რამდენად ცენტრალიზებული უნდა იყოს ორგანიზაცია?
- როგორ უნდა დაპროექტდეს სამუშაო?
- როდის უნდა შეიმუშაოს ორგანიზაციამ ახალი სტრუქტურა?

ლიდერობა

- როგორ უნდა ვიმუშაო იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც არამოტივირებულად გამოიყურებიან?
- რომელია ლიდერობის ყველაზე უფრო ეფექტური სტილი მოცემულ სიტუაციაში?
- როგორ გავლენას იქონიებს კონკრეტული ცვლილება მომუშავეთა მწარმოებლურობაზე?
- რა დროს არის უმჯობესი კონფლიქტის სტიმულირება?

კონტროლი

- რომელი აქტივობები საჭიროებს გაკონტროლებას ორგანიზაციაში?
- როგორ უნდა გაკონტროლდეს ეს აქტივობები?
- როდის არის მწარმოებლურობის მაჩვენებლების გადახრა მნიშვნელოვანი?
- საინფორმაციო სისტემის მართვის რომელი ტიპი უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციას?

ის ფაქტი, რომ ყველაფერი, რასაც მენეჯერი აკეთებს, მოიცავს გადაწყვეტილების მიღებას, არ ნიშნავს, რომ გადაწყვეტილებების მიღება ყოველთვის პრომატევადი, რთული ან გარეშე მეთვალყურისთვის თვალსაჩინო პროცესია. ბევრი გადაწყვეტილება რუტინული ხასიათისაა. მაგალითად, წლის განმავლობაში თქვენ ყოველდღიურად იღებთ გადაწყვეტილებას, თუ რა უნდა მიირთვათ სადილად. ეს არ არის დიდი საქმე. ასეთი გადაწყვეტილება ადრე ათასობით მივიღიეთ. ეს იმ ტიპის გადაწყვეტილებაა, რომელიც, თითქმის გავიწყდებათ, რომ გადაწყვეტილებაა. მენეჯერებიც ყოველდღიურად ათეულობით იღებენ მსგავს რუტინულ გადაწყვეტილებებს, მაგალითად, რომელმა თანამშრომელმა უნდა იმუშაოს, რა უნდა შეიცვალოს მომავალ კვირას, რა ინფორმაცია უნდა იყოს ჩართული ანგარიშში, როგორ უნდა დაკმაყოფილდეს მომხმარებლის საჩივარი და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ გადაწყვეტილება შეიძლება მარტივად გამოიყურებოდეს ან მენეჯერის წინაშე ადრეც რამდენჯერმე იყოს წამოჭრილი, ნუ დაგავიწყდებათ, რომ ის მაინც გადაწყვეტილებაა. მოდით, განვიხილოთ ოთხი თვალსაზრისი, თუ როგორ იღებენ მენეჯერები გადაწყვეტილებებს.

რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება

როდესაც Hewlett-Packard-მა (HP) Compaq შეიძინა, ამ კომპანიამ წინასწარ არ გამოიკვლია, თუ რას ფიქრობდნენ კლიენტები Compaq-ის პროდუქციაზე. „თვეების შემდეგ გენერალურმა დირექტორმა კარლი ფიორინამ (Carly Fiorina) საჯაროდ განაცხადა გარიგების შესახებ და პირადად გააფრთხილა მისი ტოპმენეჯერების გუნდი, რომ მას არ სურდა მოესმინა გარიგებასთან დაკავშირებული უთანხმოების შესახებ“.⁸ როდესაც მათ აღმოაჩინეს, რომ მომხმარებლები Compaq-ის პროდუქციას უარყოფითად, იმის საწინააღმდეგოდ აღიქვამდნენ, რასაც ისინი HP-ის პროდუქციის მიმართ გრძობდნენ, უკვე ძალიან გვიან იყო – HP-ის მწარმოებლურობა დაზარალდა და ფიორინამ სამსახური დაკარგა.

ჩვენ ვვარაუდობთ, რომ მენეჯერები მიმართავენ **რაციონალურ გადაწყვეტილებებს**; ანუ ისინი ფასეულობის მაქსიმიზების მიზნით აკეთებენ ლოგიკურ და თანმიმდევრულ არჩევანს.⁹ ბოლოს და ბოლოს, მენეჯერებს გააჩნიათ ყველა სახის ინსტრუმენტი და მეთოდი რაციონალური გადაწყვეტილების მისაღებად. მაგრამ HP-ის მაგალითი აჩვენებს, რომ მენეჯერები ყოველთვის რაციონალურები არ არიან. რას ნიშნავს, იყო „რაციონალური“ გადაწყვეტილების მიმღები?

რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება

გამოხატავს ლოგიკურ და თანმიმდევრულ არჩევანს, რომელიც ახდენს ფასეულობის მაქსიმიზებას.

რაციონალობის წინა პირობებში რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღები სავსებით ლოგიკური და ობიექტური უნდა იყოს. წამოჭრილი პრობლემა უნდა იყოს ნათელი და არაორაზროვანი, გადაწყვეტილების მიმღებს უნდა ჰქონდეს მკაფიო და განსაზღვრული მიზნები და უნდა იცოდეს ყველა შესაძლო

ალტერნატივისა და მათი შედეგების შესახებ. დაბოლოს, რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანმიმდევრულად უნდა მიგვიყვანოს იმ ალტერნატივის შერჩევამდე, რომელიც ზრდის მიზნის მიღწევის ალბათობას. ეს წინაპირობები გამოიყენება ნებისმიერი – პერსონალური თუ მენეჯერული – გადაწყვეტილებისთვის. თუმცა, მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, ჩვენ დამატებითი წინა პირობა გვჭირდება – გადაწყვეტილებები მიიღება ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე. რაციონალურობის ეს წინა პირობები არ არის ძალიან რეალისტური, მაგრამ შემდეგი კონცეფცია დაგვეხმარება იმის ახსნაში, თუ როგორ მიიღება გადაწყვეტილებების უმრავლესობა ორგანიზაციებში.



წყარო: © ZUMA Wire Service/Alamy

„ენდეთ საკუთარ ინსტინქტს“ – გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი სახელმძღვანელო პრინციპია, რომელიც აღიარებულია Virgin Group-ის დამფუძნებლის რიჩარდ ბრენსონის (Richard Branson) მიერ. როდესაც ბრენსონმა საავიაციო ბიზნესში ჩართვა გადაწყვიტა, ამ ინდუსტრიის ექსპერტები აფრთხილებდნენ მას, რომ კონკურენცია იქ – ძალიან სასტიკი და შესვლის ღირებულება კი ზედმეტად მაღალი იყო იმისთვის, რომ მას წარმატებისთვის მიეღწია. ეყრდნობოდა რა თავის ინტუიციას, ბრენსონმა გადაწყვიტა ამ ბაზარზე შესვლა იმ მისიით, რომ აუმუშავებინა მომგებიანი ავიაკომპანია, სადაც ადამიანებს ეყვარებოდათ მუშაობა და ფრენა. ის გრძობდა, რომ ენერჯის სწორად დახარჯვით, ფოკუსირებით და ბიზნესმენის ყნოსვის უნარით, მისი წამოწყება გაამართლებდა და მას ეს შეძლო. ბრენსონი ამ სურათზე ნაჩვენებია ჩიკაგოში Virgin America-ს გაფართოებული მომსახურების ამოქმედების გამომართულ ზეიმზე, ეკიპაჟის წევრებთან ერთად, იმ პრიზორ მებრძოლად გამოწყობილი, რომელსაც მტკიცედ აქვს გადაწყვეტილი საკუთარი კონკურენტების ნოკაუტირება.

შეზღუდული რაციონალურობა

კონცეფცია, რომელიც მოიაზრებს რაციონალურ, მაგრამ ინფორმაციის დამუშავების ინდივიდუალური უნარით ლიმიტირებული (შეზღუდული) გადაწყვეტილების მიღებას.

საკმარისობა

„საკმაოდ კარგი“ გადაწყვეტილების მიღება.

ნაწილობრივ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება

მიუხედავად არარეალური წინა პირობებისა, მოსალოდნელია, რომ მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების დროს რაციონალურობა იქნებიან.¹⁰ მათ ესმით, რომ „კარგმა“ გადაწყვეტილების მიმღებებმა განსაზღვრული ქმედებები უნდა განახორციელონ და პრობლემების იდენტიფიცირების, ალტერნატივების განხილვის, ინფორმაციის შეგროვებისას, გადაწყვეტილების მიღების კარგი ქცევები უნდა გამოავლინონ – დამაჯერებლად და წინდახედულად იმოქმედონ. როდესაც ამას აკეთებენ, ისინი აჩვენებენ სხვებს, რომ კომპეტენტურები არიან და მათი გადაწყვეტილებები გონებრივი განსჯის შედეგია. თუმცა, უფრო რეალისტური მიდგომა, რომელიც აღწერს, თუ როგორ იღებენ მენეჯერები გადაწყვეტილებებს, **შეზღუდული რაციონალურობის** კონცეფციაა, რომლის თანახმადაც, მენეჯერები იღებენ რაციონალურ გადაწყვეტილებებს, მაგრამ ლიმიტირებულნი (შეზღუდულნი) არიან ინფორმაციის დამუშავების საკუთარი უნარით.¹¹ იმის გამო, რომ მათ არ შეუძლიათ გააანალიზონ თითოეული ალტერნატივის შესახებ არსებული მთელი ინფორმაცია, მენეჯერები უფრო განწყობილნი არიან **საკმარისისთვის**, ვიდრე მაქსიმუმისთვის. ანუ, ისინი „საკმაოდ კარგი“ გადაწყვეტილებებს იღებენ და რაციონალურობა არიან ინფორმაციის დამუშავების მათეული უნარის ფარგლებში. მოდით, განვიხილოთ მაგალითი.

დავუშვათ, რომ თქვენ ხართ ფინანსისტი და სწავლის დასრულების შემდეგ გასურთ სამსახური, უმჯობესია, პერსონალურ საფინანსო დამგეგმავად, წელიწადში მინიმუმ \$42000 ანაზღაურებით, მშობლიური ქალაქიდან ასი მილის ფარგლებში. თქვენ თანხმდებით ბიზნეს- და კრედიტების ანალიტიკოსის ვაკანსიას და არა ზუსტად პერსონალური საფინანსო დამგეგმავის თანამდებობას, თუმცა, ისევ საფინანსო სფეროდან – სახლიდან 50 მილის მანძილზე მდებარე ბანკში, \$40000 სასტარტო ხელფასით, სამუშაოს ძიება უფრო ამომწურავად რომ განგებორციელებინათ, შესაძლოა, სატრასტო კომპანიაში აღმოგეჩინათ პერსონალური საფინანსო დამგეგმავის ვაკანსია, \$45000 სასტარტო ხელფასით, რომელიც მხოლოდ 25 მილის მანძილით იქნებოდა დაშორებული თქვენი მშობლიური ქალაქიდან. თქვენ არ იყავით სრულყოფილად რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღები, რადგან ვერ შეძელით თქვენი გადაწყვეტილების მაქსიმუმზე ყველა შესაძლო ალტერნატივის განხილვით და შემდეგ საუკეთესოს ამორჩევით. მაგრამ ვინაიდან სამსახურის პირველი შეთავაზება დამაკმაყოფილებელი (ან „საკმაოდ კარგი“) იყო, თქვენ მოიქეცით შეზღუდული რაციონალური სტილის მიხედვით, როდესაც მას დათანხმდით.

მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების უმრავლესობა არ შეესაბამება სრულყოფილად რაციონალურობის წინა პირობებს, ამგვარად, ისინი

დამაკმაყოფილებლის კატეგორიას განეკუთვნება. ამავე დროს, უნდა გახსოვდეთ, რომ მათი გადაწყვეტილებები, სავარაუდოდ, აგრეთვე განიცდის გავლენას ორგანიზაციული კულტურის, შიდა პოლიტიკის, შეხედულებების და იმ ფენომენისგან, რომელსაც ვალდებულების ესკალაციას უწოდებენ, და რაც წინა გადაწყვეტილების შესრულებისთვის ვალდებულებების გაზრდას ნიშნავს, მიუხედავად მონაცემების არსებობისა, რომ ეს, შესაძლოა, არასწორი იყო.¹² კოსმოსური შატლის – Challenger-ის – კატასტროფა ხშირად გამოიყენება ვალდებულების ესკალაციის მაგალითად. გადაწყვეტილების მიმღებებმა ეს დღე აირჩიეს შატლის გაშვებისთვის იმის მიუხედავადაც კი, რომ ამ გადაწყვეტილების შესახებ გამოიკითხა რამდენიმე ინდივიდი, რომლებიც თვლიდნენ, რომ ეს ცუდი არჩევანი იყო. რატომ ახდენენ გადაწყვეტილების მიმღებნი ვალდებულების ესკალაციას ცუდი გადაწყვეტილების გამო? იმიტომ, რომ არ სურთ აღიარონ, რომ მათი თავდაპირველი გადაწყვეტილება, შესაძლოა, შეცდომა იყო. ახალი ალტერნატივების ძიების მაგივრად, მათთვის უფრო მარტივია სანყის გადაწყვეტილების შესრულებისთვის ვალდებულების გაზრდა.

ვალდებულების ესკალაცია

წინა გადაწყვეტილების შესრულებისთვის ვალდებულების გაზრდა, მიუხედავად მონაცემების არსებობისა, რომ ის, შესაძლოა, არასწორი იყოს.

ინტუიციის როლი გადაწყვეტილების მიღებაში

როდესაც სტეპლერების მწარმოებელი Swingline-ის მენეჯერებმა დაინახეს, რომ კომპანიის საბაზრო წილი მცირდებოდა, საკითხის გადაწყვეტისთვის ლოგიკურ-მეცნიერული მიდგომა გამოიყენეს. მათ, სანამ ახალი პროდუქციის შემუშავების შესახებ გადაწყვეტილებას მიიღებდნენ, სამი წლის განმავლობაში ამომწურავად გამოიკვლიეს სტეპლერების მომხმარებლები. თუმცა, Accentra, Inc.-ის დამფუძნებელი თოდ მოზესი (Todd Moses) უნიკალური PaperPro სტეპლერის სასაქონლო ხაზის შემუშავებისთვის, ძირითადად, გადაწყვეტილების მიღების ინტუიციური მიდგომას იყენებდა.¹³

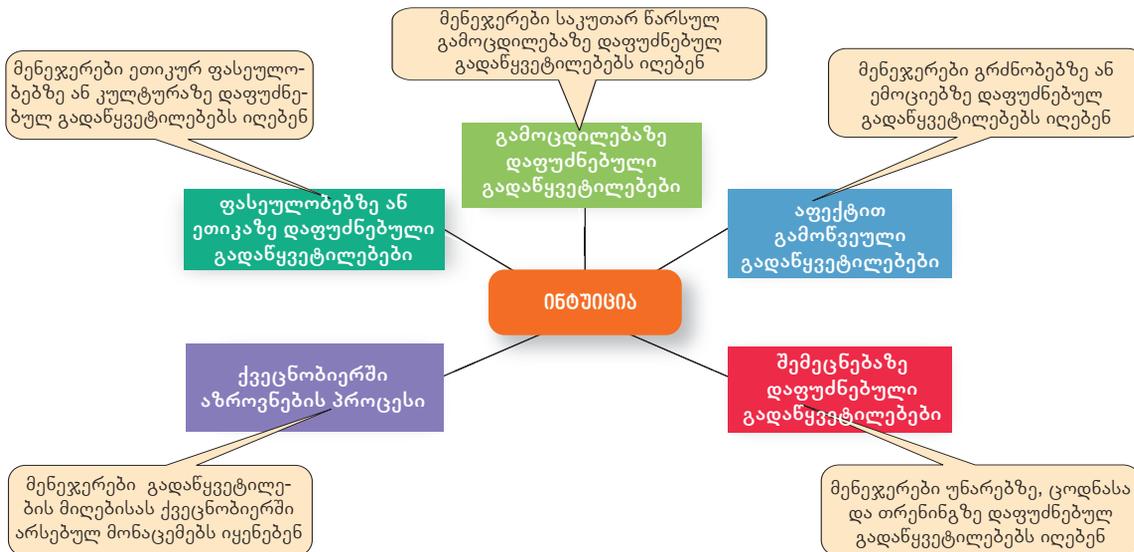
თოდ მოზესის მსგავსად, მენეჯერები ხშირად იყენებენ საკუთარ ინტუიციას გადაწყვეტილების მიღების დროს. რა არის **ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღება?** ეს არის გადაწყვეტილებების მიღება გამოცდილებაზე, გრძნობებსა და დაგროვილ მოსაზრებებზე დაყრდნობით. მკვლევრები, რომლებიც შეისწავლიან მენეჯერების მიერ ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ინტუიციის ხუთ განსხვავებულ ასპექტს გამოყოფენ, რაც აღწერილია ჩანართ 6-6-ში.¹⁴ რამდენად გავრცელებულია ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღება? ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხულ ხელმძღვანელთა თითქმის ნახევარი „თავიანთ კომპანიაში საკუთარ ინტუიციას უფრო ხშირად ეყრდნობოდა, ვიდრე ფორმალურ ანალიზს“.¹⁵

ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილებების მიღება გამოცდილებაზე, გრძნობებსა და დაგროვილ მოსაზრებებზე დაყრდნობით.

ჩანართი 6-6

რა არის ინტუიცია?



წყარო: L. A. Burke and M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 91-99.

ინტუიციურ გადაწყვეტილებას შეუძლია შემავსებლის როლი ითამაშოს როგორც რაციონალური, ასევე შეზღუდული რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების დროს.¹⁶ პირველ რიგში აღსანიშნავია ის, რომ მენეჯერს, რომელსაც მსგავსი პრობლემის გადაჭრის ან კონკრეტულ სიტუაციაში ყოფნის გამოცდილება აქვს, ხშირად, სწრაფად მოქმედება შეუძლია, რადგან, წარსული გამოცდილების გამო, მას წარმოდგენა აქვს მათთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე. გარდა ამისა, ახლახან ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ ის ინდივიდები, რომელთაც გადაწყვეტილების მიღების დროს ძლიერი ემოციები და გრძნობები გამოსცადეს, მართლაც აღწევნენ მაღალ მწარმოებლურობას გადაწყვეტილების მიღებაში, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ისინი გადაწყვეტილების მიღების დროს საკუთარ შეგრძნებებს სწორად აღიქვამენ. ძველი მრწამსი, რომ მენეჯერებმა გადაწყვეტილება ემოციების იგნორირების ფონზე უნდა მიიღონ, არ არის საუკეთესო რჩევა.¹⁷

მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

უნივერსიტეტის Bon-Ton Stores Inc.-ში კოსმეტიკური დახლის გაყიდვების აგენტების დენადობა ყველაზე მაღალი იყო მაღაზიის სავაჭრო ჯგუფებს შორის. გამოიყენეს რა გადაწყვეტილების მიღების მონაცემებზე დაფუძნებული მიდგომა, მენეჯერებმა შეიმუშავეს სამუშაოზე მიღების წინასწარი შეფასების უფრო ზუსტი ტესტი. ამჟამად მათ არათუ კადრების ყველაზე მცირე დენადობა აქვთ, არამედ, ფაქტობრივად, დაქირავების ყველაზე საუკეთესო მაჩვენებელი გააჩნიათ.¹⁸

დავუშვათ, რომ თქვენ ავლენთ რომელიმე უცნაურ, გაუგებარ ფიზიკურ სიმპტომებს. იმისთვის, რათა სწორი დიაგნოზისა და მკურნალობის შესახებ მიღებულ იქნეს ყველაზე მართებული გადაწყვეტილება, ხომ არ ისურვებდით, რომ თქვენმა ექიმმა გადაწყვეტილება ხელმისაწვდომ საუკეთესო ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით მიიღოს? ახლა დავუშვათ, რომ თქვენ ხართ მენეჯერი, რომლის წინაშეც დაქირავებულთა შესწავლის ერთიანი გეგმაა. გსურთ თუ არა ასევე, რომ ეს გადაწყვეტილებები საუკეთესო ხელმისაწვდომ ფაქტობრივ მონაცემებს ეფუძნებოდეს? „გადაწყვეტილების მიღების ნებისმიერი პროცესი, არის ეს დაბადების დღის საჩუქრის შექმნა ან იმის დადგენა, თუ რომელი სარეცხის მანქანის შესყიდვა ჯობს, როგორც წესი, უმჯობესდება რელევანტური და საიმედო ფაქტობრივი მონაცემების გამოყენების შედეგად“.¹⁹ **მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტის (EBMgt – evidence-based management)** წინა პირობაა „მენეჯერული საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის საუკეთესო ხელმისაწვდომი ფაქტობრივი მონაცემების სისტემატური გამოყენება“.²⁰

მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტი საკმაოდ რელევანტურია მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისთვის. მისი ოთხი ძირითადი ელემენტი: გადაწყვეტილების მიმღების გამოცდილება და განსჯის უნარი; გადაწყვეტილების მიმღების მიერ შეფასებული გარე ფაქტობრივი მონაცემები; გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეთა მოსაზრებები, მისწრაფებები და ფასეულობები; რელევანტური ორგანიზაციული (შიდა) ფაქტორები, როგორც არის ორგანიზაციაში არსებული ვითარება, პირობები და ორგანიზაციის წევრები. გადაწყვეტილებაზე ყოველი ამ ელემენტის ზემოქმედების ძალა ან გავლენა იცვლება სხვადასხვა გადაწყვეტილების მიხედვით. ზოგჯერ, გადაწყვეტილების მიმღების ინტუიცია (განსჯის უნარი) შესაძლებელია დიდ როლს თამაშობდეს მასში; სხვა შემთხვევაში კი შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს დაინტერესებულ მხარეთა ან ეთიკური მოსაზრებები (ორგანიზაციული ვითარება). მენეჯერებისთვის საკვანძო მნიშვნელობა აქვს იმის გაგებას, ჩანვდომას და გააზრებულ შერჩევას, თუ რომელი ელემენტი ყველაზე მნიშვნელოვანი და რომელზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება გადაწყვეტილების მიღების დროს.

მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტი

მენეჯერული საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის საუკეთესო ხელმისაწვდომი ფაქტობრივი მონაცემების სისტემატური გამოყენება.

რეალური შემთხვევა

განვიხილოთ

სცენარი:

ხუან ერნანდესი (Juan Hernandez) წარმატებული ბიზნესის მფლობელია. მისი ლანდშაფტის კეთილმოწყობის ბიზნესი იზრდება და რამდენიმე თვის წინ მან გადაწყვიტა, მოეწვია ვინმე მისი კომპანიის საოფისე ოპერაციების მართვისთვის, რადგანაც მას ცოტა დრო რჩებოდა ამ საქმიანობის მაღალ დონეზე განხორციელებისთვის. თუმცა, ახალ თანამშრომელს, როგორც ჩანს, არ შეეძლო გადაწყვეტილების მიღება ამის შესახებ მომაზებრებელი მრავალჯერადი შესხენებისა და შეძახების გარეშე.

რით უნდა დაეხმაროს ამ პიროვნებას ხუანი, რათა ის გადაწყვეტილების უკეთეს მიმღებად იქცეს?

როგორც ამ ბიზნესის ლიდერი, ხუანია პასუხისმგებელი მენეჯერების მიმართ სათანადო კონტროლის განხორციელებაზე, რაც მოიცავს მათი ადრეული გამოცდილების, ძლიერი და სუსტი მხარეების და ა. შ. შემოწმებას. კონტროლის იდეა მდგომარეობს დასაქმებულთა სიძლიერების მაქსიმიზებასა და საკუთარ სისუსტეებზე მათ სწავლებაში.

გადაწყვეტილებების მიღება, რომელიც ადამიანის სიძლიერეს ეფუძნება, გაცილებით მარტივია და უფრო ბუნებრივიც, ვიდრე მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილების მიმღები შესაძლო შედეგთან დაკავშირებით არ არის დარწმუნებული და თავდაჯერებული. თქვენ უნდა ნაახალისოთ მენეჯერები, რომ მათი მხრიდან რაიმეს მიმართ დაეჭვების შემთხვევაში შემოწმება თქვენთან გაიარონ. ეს აჩვენებს მენეჯერებს, რომ თქვენ მათზე ზრუნავთ და საჭიროების შემთხვევაში შესაბამის მოლოდინს აღუძრავს მათ. ეს აგრეთვე მიუთითებს იმაზე, რომ კომუნიკაციის შესაძლებლობები არსებობს. თუ მიღებული გადაწყვეტილება კომპანიის დირექტივებს არ შეესაბამება, შემდგომი შეცდომის თავიდან ასაცილებლად, კორექტირებისა და სწავლების მეთოდს იყენებენ.

ანის მეინჰოლდი (Aniece Meinhold)
რესტორნის მფლობელი



წყარო: Aniece Meinhold

გადაწყვეტილების ტიპები და გადაწყვეტილების მიღების პირობები

პორტლენდში მდებარე რესტორნის მენეჯერები ყოველკვირეულად იღებენ რუტინულ გადაწყვეტილებებს სურსათის მინოდებისა და დაქირავებულთა სამუშაო ცვლის დაგეგმვის შესახებ. ამას ისინი ხშირად აკეთებენ. მაგრამ ამჯერად ისეთი განსხვავებული ტიპის გადაწყვეტილების მიღების წინაშე აღმოჩნდნენ, როგორც ადრე არასდროს მიუღიათ. როგორ უნდა ადაპტირდნენ ახალი კანონმდებლობის მოთხოვნასთან, რომლის მიხედვითაც, რესტორანში უნდა გამოიკრას ინფორმაცია კერძების კვებითი ღირებულების შესახებ.

გადაწყვეტილების ტიპები

მსგავსი სიტუაციები არცთუ იშვიათია. ყველა სახის ორგანიზაციის მენეჯერები საკუთარი სამუშაოს შესრულების დროს სხვადასხვა სახის პრობლემის და გადაწყვეტილების პირისპირ აღმოჩნდებიან ხოლმე. პრობლემის ხასიათის მიხედვით, მენეჯერებს ორი ტიპის გადაწყვეტილების მიღება შეუძლიათ.

სტრუქტურირებული პრობლემები და დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები ზოგიერთი პრობლემა მარტივი გადასაწყვეტია. გადაწყვეტილების მიმღების მიზანი ნათელია, პრობლემა კარგადაა ცნობილი და მის გარშემო ინფორმაციის დადგენა და შეგროვება ადვილია. ამის მაგალითებია: მომხმარებელი შესყიდულ საქონელს მაღაზიაში აბრუნებს, მიმწოდებელი მნიშვნელოვანი მინოდების განხორციელებას აგვიანებს, ახალი ამბების გუნდი მოულოდნელად წარმოშობილ პრობლემაზე რეაგირებს, კოლეჯი სტუდენტის მიერ კურსის ჩაგდებას გამო მოქმედებს. ასეთ სიტუაციებს **სტრუქტურირებული პრობლემები** ეწოდება, რადგან ისინი სწორხაზოვანი, კარგად ცნობილი და ადვილად დასადგენია. მა-

გადაწყვეტილების და მათი მიღების პირობების კლასიფიცირება. **6.3**

სტრუქტურირებული პრობლემები

სწორხაზოვანი, კარგად ცნობილი და ადვილად დასადგენი პრობლემები.

**დაპროგრამებული
გადანწყვეტილება**

განმეორებადი გადანწყვეტილება, რომლის მიღება რუტინული მიდგომით არის შესაძლებელი.

პროცედურა

თანმიმდევრული ნაბიჯების სერია, რომელიც გამოიყენება კარგად სტრუქტურირებულ პრობლემაზე რეაგირებისთვის.

ნესი

მენეჯერისთვის ზუსტად აყალიბებს, თუ რისი გაკეთება შეუძლია ან არ შეუძლია მას.

პოლიტიკა

ზოგადი სახელმძღვანელო გადანწყვეტილების მიღებისას.

**არასტრუქტურირებული
პრობლემები**

ახალი ან იშვიათი პრობლემები, რომელთა შესახებაც ინფორმაცია ორაზროვანი და არასრულყოფილია.

გალითად, მიმტანმა მომხმარებელს პიჯაკზე სასმელი გადაასხა. მომხმარებელი განანწყენებულია და მენეჯერს სურს, რაღაც მოიმოქმედოს. იმის გამო, რომ ეს არ არის იშვიათი შემთხვევა, ალბათ, ამისთვის შემუშავებულია მოქმედებათა რაღაც სტანდარტული განრიგი, მაგალითად, მენეჯერის მიერ პიჯაკის განმენდის შეთავაზება რესტორნის ხარჯზე. ეს არის ის, რასაც ჩვენ **დაპროგრამებულ გადანწყვეტილებას** ვუწოდებთ. დაპროგრამებული გადანწყვეტილება – განმეორებადი გადანწყვეტილებაა, რომლის მიღება რუტინული მიდგომით არის შესაძლებელი. ვინაიდან პრობლემა სტრუქტურირებულია, მენეჯერმა სიმშვიდე უნდა შეინარჩუნოს და არ გაილოს ხარჯები გადანწყვეტილების მიღების რთული პროცესის გავლის გამო. დაპროგრამებული გადანწყვეტილების მიღების პროცესში „ალტერნატივების შემუშავების“ ეტაპი ან არ არსებობს, ანდაც დათმობილი აქვს მცირე ყურადღება. რატომ? რადგან, როგორც კი სტრუქტურირებული პრობლემა განისაზღვრება, მისი გადანწყვეტა, როგორც ნესი, თავიდანვე ნათელია ან შესაძლებელია დაყვანილ იქნეს რამდენიმე ალტერნატივამდე, რომლებიც კარგადაა ცნობილი და წარსულში წარმატებული აღმოჩნდა. მომხმარებლის პიჯაკზე დასხმული სასმელი არ მოითხოვს რესტორნის მენეჯერისგან გადანწყვეტილების კრიტერიუმების იდენტიფიცირებას და მათი ნონების დადგენას ან პრობლემის გადაჭრის შესაძლო ვარიანტების გრძელი სიის შემუშავებას. ამის ნაცვლად, მენეჯერი ეყრდნობა სამი დაპროგრამებული გადანწყვეტილებიდან ერთ-ერთს: პროცედურას, ნესს ან პოლიტიკას.

პროცედურა თანმიმდევრული ნაბიჯების სერიაა, რომელსაც მენეჯერი სტრუქტურირებულ პრობლემაზე რეაგირებისთვის იყენებს. ამ შემთხვევაში ერთადერთი სირთულე პრობლემის იდენტიფიცირებაა. როგორც კი ის ნათლად გამოიკვეთება, პროცედურაც ასევე ცხადი ხდება. მაგალითად, შესყიდვების მენეჯერი საწყობის მენეჯერისგან მომარაგების კლერკებისთვის 15 ტაბლეტის (კომპიუტერული ტექნიკა) მოთხოვნას იღებს. შესყიდვების მენეჯერმა იცის, თუ როგორ მიიღოს ეს გადანწყვეტილება შესყიდვების დადგენილი პროცედურის მიხედვით.

ნესი მენეჯერისთვის ზუსტად აყალიბებს, თუ რისი გაკეთება შეუძლია ან არ შეუძლია მას. ნესები ხშირად გამოიყენება, რადგან მათი დაცვა მარტივია და შეთანხმებულობას უზრუნველყოფს. მაგალითად, დაგვიანებისა და აბსენტიზმის შესახებ არსებული ნესები ხელმძღვანელებს ნებას აძლევს, სწრაფად და მიუკერძოებლად მიიღონ დისციპლინარული გადანწყვეტილებები.

დაპროგრამებული გადანწყვეტილებების მესამე ტიპია **პოლიტიკა**, ანუ გადანწყვეტილების მიღების ზოგადი სახელმძღვანელო. ნესისგან განსხვავებით, პოლიტიკა გადანწყვეტილების მიმღებისთვის ზოგად პარამეტრებს ადგენს და ზუსტად არ განსაზღვრავს, რისი გაკეთება შეიძლება და რისი არაა. პოლიტიკა, ჩვეულებრივ, შეიცავს არაერთმნიშვნელოვან ტერმინებს, რაც გადანწყვეტილების მიმღებისთვის ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას ტოვებს.

- ქვემოთ მოტანილია გაცხადებული პოლიტიკის რამდენიმე მარტივი ნიმუში:
- მომხმარებელი მუდამ პირველ ადგილზეა და ყოველთვის *კმაყოფილი უნდა იყოს*;
 - *როდესაც ეს შესაძლებელია*, ჩვენ დანიინაურებას ყოველთვის ორგანიზაციის შიგნიდან ვახორციელებთ.
 - საზოგადოებრივი სტანდარტების ფარგლებში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება ყოველთვის *კონკურენტული* უნდა იყოს.

მიაქციეთ ყურადღება ტერმინებს – *კმაყოფილი*, *როდესაც ეს შესაძლებელია* და *კონკურენტული* – ისინი ინტერპრეტირებას საჭიროებს. მაგალითად, „კონკურენტული შრომის ანაზღაურება“ ადამიანური რესურსების მენეჯერისგან არ მოითხოვს დაქირავებულისთვის ხელფასის ზუსტი ოდენობის დადგენას, მაგრამ გადანწყვეტილების მიღებისთვის მას ორიენტირს სთავაზობს.

არასტრუქტურირებული პრობლემები და დაუპროგრამებელი გადამწყვეტილებები მენეჯერის წინაშე წამოჭრილი ყველა პრობლემა არ შეიძლება გადანწყვეტად დაპროგრამებული გადანწყვეტილებების გამოყენებით. მრავალი ორგანიზაციული სიტუაცია შეიცავს **არასტრუქტურირებულ პრობლემებს** – ახალ ან იშვიათ პრობლემებს, რომელთა შესახებ ინფორმაცია ორაზროვანი და არას-

რულყოფილია. უნდა აშენდეს თუ არა ჩინეთში ახალი სანარმოო შენობა? – ეს არასტრუქტურირებული პრობლემის მაგალითია. იმავე სახისაა ის პრობლემაც, რომელიც პორტლენდში მდებარე რესტორნის მენეჯერის წინაშე დგას – მან ახალი კანონმდებლობის დაცვისთვის უნდა გადაწყვიტოს, როგორ მოახერხოს საკუთარი ბიზნესის მოდიფიცირება. როდესაც პრობლემა არასტრუქტურირებულია, მენეჯერები, უნიკალური გადაწყვეტილების შემუშავების მიზნით, დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს უნდა დაეყრდნონ. **დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები** უნიკალური და განუმეორებელია და ისინი საგანგებოდ შემუშავებულ გადაწყვეტას მოითხოვს.

ჩანართი 6-7 აღწერს დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის არსებულ განსხვავებებს. დაბალი იერარქიული დონის მენეჯერები, უმეტესად, დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს ეყრდნობიან (პროცედურები, წესები და პოლიტიკა), რადგან ისინი კარგად ნაცნობ და განმეორებად პრობლემებს უპირისპირდებიან. რაც უფრო მაღლა დგას მენეჯერი ორგანიზაციის იერარქიულ კიბეზე, მის წინაშე მდგარი პრობლემები სულ უფრო არასტრუქტურირებული ხდება. რატომ? იმიტომ, რომ დაბალი იერარქიული დონის მენეჯერები ამუშავებენ რუტინულ გადაწყვეტილებებს, ხოლო მაღალი იერარქიული დონის მენეჯერებს საქმე რთულ და უჩვეულო გადაწყვეტილებებთან აქვთ. გარდა ამისა, მაღალი იერარქიული დონის მენეჯერები რუტინული გადაწყვეტილების დელეგირებას დაქვემდებარებულებზე ახდენენ, რათა მათ მეტი შესაძლებლობა მიეცეთ, საქმე უფრო რთულ საკითხებთან იქონიონ.²¹ რეალურ სამყაროში რამდენიმე მენეჯერული გადაწყვეტილებაა სრულყოფილად დაპროგრამებული ან დაუპროგრამებელი. უმრავლესობა მათგანი კი სადღაც მათ შორისაა.

დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები

უნიკალური და განუმეორებელი გადაწყვეტილებები, რომლებიც საგანგებოდ შემუშავებულ გადაწყვეტას მოითხოვს.

მასსიათებლები	დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები	დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები
პრობლემის ტიპი	სტრუქტურირებული	არასტრუქტურირებული
მენეჯერული დონე	დაბალი იერარქიული დონე	მაღალი იერარქიული დონეები
სიხშირე	განმეორებადი, რუტინული	ახალი, უჩვეულო
ინფორმაცია	ადვილად ხელმისაწვდომი	ორაზროვანი და არასრული
მიზნები	მკაფიო, განსაზღვრული	ბუნდოვანი
გადაწყვეტილების ვადები	მოკლე	შედარებით ხანგრძლივი
გადაწყვეტილება ეყრდნობა...	პროცედურებს, წესებს, პოლიტიკას	განსჯასა და კრეატიულობას

ჩანართი 6-7

დაპროგრამებული და დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებების შედარება

გადაწყვეტილების მიღების პირობები

გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერები სამი სხვადასხვა პირობის – განსაზღვრულობის, რისკისა და განუსაზღვრელობის – წინაშე აღმოჩნდებიან. მოდით, გადავხედოთ თითოეულ მათგანს.

განსაზღვრულობა გადაწყვეტილების მიღებისთვის იდეალური სიტუაციაა **განსაზღვრულობა**, ეს არის ვითარება, როცა მენეჯერს ზუსტი გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლია, რადგან ყოველი ალტერნატივის შედეგი ცნობილია. მაგალითად, როდესაც ვაიომინგის სახელმწიფო ხაზინადარი წყვეტს, თუ სად უნდა განათავსოს ნამეტი სახელმწიფო სახსრები, მან ზუსტად იცის თითოეული ბანკის მიერ შეთავაზებული საპროცენტო განაკვეთი და იმ თანხის ოდენობა, რაც აღნიშნული სახსრების განთავსების შედეგად შემოვა. იგი დარწმუნებულია თითოეული ალტერნატივის შემოსავლიანობაში. თუმცა, როგორც ცნობილია, მენეჯერული გადაწყვეტილებების უმრავლესობა არ არის ამის მსგავსი.

განსაზღვრულობა

ვითარება, როცა მენეჯერს შეუძლია, ზუსტი გადაწყვეტილებები მიიღოს, რადგან ცნობილია ყოველი ალტერნატივის შედეგი.

მომავლის ხედვა

ადამიანი თუ მანქანა?

გაქვთ თუ არა ელექტრონული წიგნის წამკითხველი? გაგიკვირდებათ, რამდენი რამ იციან თქვენ შესახებ ციფრული წიგნების გამომცემლებმა და საცალოდ მოვაჭრეებმა. ელექტრონული წიგნების გამომცემლობის დარგში ძირითად მოთამაშეებს – Amazon-ს, Apple-ს და Google-ს – შეუძლიათ „იოლად ადევნონ თვალი, თუ რამდენად ბევრს იღებენ მკითხველები წიგნებიდან, რამდენად დიდ დროს ხარჯავენ მათი კითხვისას და რომელ საძიებო ტერმინალებს იყენებენ წიგნების მოსაძებნად“. მაგალითად, ეს არის ნაწყვეტი მშვიერი თამაშების (Hunger Games) სერიის მეორე წიგნიდან „აგიზგიზებული ცეცხლი“ – „თუმცა, ადამიანებს ზოგჯერ რაღაც ემართებათ და ისინი არ არიან შეიარაღებულნი მასთან საბრძოლველად“ – რომელიც იყო ყველაზე გამორჩეული ფრაზა kindle-ის მკითხველებს შორის. Nook-ის მონაცემების თანახმად, სამეცნიერო-ფანტასტიკური ნაწარმოების, რომანის და დეტექტივის ფანები ხშირად უფრო მეტს და სწრაფად კითხულობენ, ვიდრე ლიტერატურული ნაწარმოების მკითხველი.²²

ტექნოლოგიების, როგორც მენეჯერული გადამწყვეტილების მიღების ინსტრუმენტების, შესაძლებლობები დაუსრულებელი და მომაჯადოებელია! პროგრამული უზრუნველყოფის ხელოვნური ინტელექტი – შეეცდება რა, მონაცემთა რთული ნაკრების მიღმა განჭვრიტოს მისაღები გადამწყვეტილების კონტურები – პრობლემასთან იმგვარად მიდგომის შესაძლებლობას გააჩენს, როგორც ეს ადამიანის ტვინს

შეუძლია. ადამიანების მსგავსად, ამ პროგრამულ უზრუნველყოფას შეეძლება, „ისწავლოს“ გადამწყვეტილების ოდნავ შესამჩნევი კონტურები. ამასთან ერთად, მას შეეძლება გადამწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული მთელი რიგი დავალებების შესრულება.

ისევე, როგორც ინფორმაციას მოიპოვებთ სწრაფად ელექტრონული ცხრილებიდან ან საძიებო სისტემებიდან თანამედროვე კომპიუტერების მეშვეობით, რუტინული გადამწყვეტილებების უმრავლესობა, რომელთაც დასაქმებულები იღებენ სამუშაოზე, სავარაუდოდ, დელეგირებული იქნება პროგრამული უზრუნველყოფისთვის. მაგალითად, სადიაგნოსტიკო სამუშაოების უმრავლესობა, რასაც ამჟამად ექიმები ასრულებენ, განხორციელდება პროგრამების მიერ. პაციენტები სამედიცინო ჯიხურებში – რომლებიც ალბათ განლაგებული იქნება მახლობლად მდებარე აფთიაქებში – განთავსებულ კომპიუტერებში აღწერენ საკუთარ სიმპტომებს; პაციენტის მიერ გაცემული კითხვების საფუძველზე, კომპიუტერი გამოიტანს გადამწყვეტილებას. ამის მსგავსად, სამუშაოზე დაქირავების მრავალი გადამწყვეტილება შესრულდება პროგრამული უზრუნველყოფის მიერ, რომელიც დაპროგრამებული იქნება მენეჯერებისა და დასაქირავებელი კანდიდატების მიერ მისაღები გადამწყვეტილების წარმატებული პროცესის იმიტაციისთვის. კეთილი იყოს თქვენი მობრძანება გადამწყვეტილების მიღების მომავალში!

რისკი

სიტუაცია, რომელშიც გადამწყვეტილების მიმღებს განსაზღვრული შედეგების ალბათობის შეფასება შეუძლია.

რისკი გაცილებით გავრცელებული სიტუაციაა რისკი, მდგომარეობა, რომელშიც გადამწყვეტილების მიმღებს განსაზღვრული შედეგების ალბათობის შეფასება შეუძლია. რისკთან მიმართებაში მენეჯერებს გააჩნიათ წარსული პირადი გამოცდილების მონაცემები ან მეორადი ინფორმაცია, რაც მათ სხვადასხვა ალტერნატივისთვის ალბათობების მინიჭების საშუალებას აძლევს. განვიხილოთ მაგალითი.

დავუშვათ, რომ თქვენ Colorado-ს სათხილამურო კურორტს მართავთ და ფიქრობთ კიდევ ერთი საბაგრო გზის დამატებას. ცხადია, თქვენი გადამწყვეტილება გავლენას იქონიებს დამატებით შემოსავალზე, რასაც ახალი საბაგრო გზა გამოიმუშავებს და რაც თოვლის რაოდენობაზეც არის დამოკიდებული. თქვენ, უკანასკნელი 10 წლის მიხედვით, გაქვთ ამინდისა და მოცემულ არეალში თოვლის დონის საკმაოდ საიმედო მონაცემები, რომლის თანახმადაც, სამი წლის განმავლობაში იყო ძლიერი თოვლი, ხუთი წელი – ნორმალური თოვლის საფარი, ხოლო ორ წელიწადს კი თოვლი მცირე რაოდენობით იყო. თქვენ, აგრეთვე, გაქვთ საიმედო ინფორმაცია თოვლის დონის მიხედვით შემოსავლების განაწილების შესახებ. თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ეს ინფორმაცია, რათა მიიღოთ გადამწყვეტილება მოსალოდნელი შემოსავლის გაანგარიშების საფუძველზე, რაც, სავარაუდოდ უკუგების გამოთვლით, ანუ თითოეული ალტერნატივის მოსალოდნელი შემოსავლის, თოვლის ამა თუ იმ დონის ალბათობებზე გამრავლებით ხორციელდება და შემდეგ მიღებული მნიშვნელობები ჯამდება. გამოანგარიშებული საშუალო შემოსავლის მოლოდინი მანამდე უნდა იქონიოთ, სანამ მოცემული ალბათობები არ შეიცვლება. როგორც ჩანართი 6-8 აჩვენებს, მოსალოდნელი შემოსავალი ახალი საბაგრო გზის დამატების შედეგად არის \$687500. რა თქმა უნდა, ამის შემდეგ, მისი აშენების შესახებ გადამწყვეტილება დამოკიდებულია ამ შემოსავლის გენერირებისთვის საჭირო დანახარჯებზე.

მოვლენა	მოსალოდნელი შემოსავლები	X ალბათობა =	ყოველი ალტერნატივის მოსალოდნელი შემოსავალი
ძლიერი თოვლი	\$850, 000	0.3	\$255, 000
ნორმალური თოვლი	\$725, 000	0.5	\$362, 500
სუსტი თოვლი	\$350, 000	0.2	\$70, 000
ჯამი			\$687, 500

ჩანართი 6-8

მოლოდინის მატრისა

განსახილველად რა მოხდება, თუ თქვენ ისეთი გადაწყვეტილების წინაშე აღმოჩნდებით, რომლის შედეგების თაობაზე არაფერი იცით და არც დასაბუთებული ალბათური შეფასებების გაანგარიშება შეგიძლიათ. ჩვენ აღნიშნულ მდგომარეობას **განუსაზღვრელობას** ვუწოდებთ. მენეჯერებს უწევთ განუსაზღვრელობის სიტუაციებში გადაწყვეტილების მიღება. ამ ვითარებაში ალტერნატივის შერჩევა ხელმისაწვდომი ინფორმაციის შეზღუდული რაოდენობის და გადაწყვეტილების მიმღების ფსიქოლოგიური ორიენტაციის გავლენას განიცდის. ოპტიმისტი მენეჯერი *მაქსიმამაქს* (*maximax* – მაქსიმალურად შესაძლებელი უკუგების მაქსიმიზება) არჩევანის მიმდევარი იქნება; პესიმისტი *მაქსიმინ* (*maximin* – მინიმალურად შესაძლებელი უკუგების მაქსიმიზება) არჩევანის გაკეთებას შეეცდება; ხოლო მენეჯერი, რომელსაც საკუთარი მაქსიმალური „დანანების“ მინიმიზება სურს, არჩევანს *მინიმაქსის* (*minimax*) სასარგებლოდ გააკეთებს. მაგალითის გამოყენებით, განვიხილოთ არჩევანის ეს სამი განსხვავებული მიდგომა.

Visa-ს მარკეტინგის მენეჯერმა ამერიკის შეერთებული შტატების დასავლეთ სანაპიროს რეგიონში Visa-ბარათის წინ წაწევის ოთხი შესაძლო სტრატეგია (S1, S2, S3 და S4) ჩამოაყალიბა. მან, აგრეთვე, იცის, რომ მთავარ კონკურენტს, MasterCard-ს, სამი კონკურენტული ქმედება (CA1, CA2 და CA3) აქვს და მათ საკუთარი ბარათის წინ წაწევისთვის იმავე რეგიონში იყენებს. ამ მაგალითისთვის დავუშვათ, რომ Visa-ს მენეჯერს არ გააჩნია არავითარი წინასწარი ცოდნა, რაც მას თითოეული მისი სტრატეგიის წარმატების ალბათობის განსაზღვრის საშუალებას მისცემდა. მან, Visa-ს განსხვავებული სტრატეგიების დემონსტრირებისა და MasterCard-ის კონკურენტულ ქმედებაზე დამოკიდებული საშუალო მოგების წარმოდგენისთვის, შექმნა მატრიცა, რომელიც ნაჩვენებია ჩანართ 6-9-ში.

Visa-ს მარკეტინგის სტრატეგია (მლნ დოლარებში)	MasterCard-ის კონკურენტული ქმედება		
	CA1	CA2	CA3
S1	13	14	11
S2	9	15	18
S3	24	21	15
S4	18	14	28

ჩანართი 6-9

უკუგების მატრისა

Visa-ს მარკეტინგის სტრატეგია (მლნ დოლარებში)	MasterCard-ის კონკურენტული ქმედება		
	CA1	CA2	CA3
S1	11	7	17
S2	15	6	10
S3	0	0	13
S4	6	7	0

ჩანართი 6-10

„დანანების“ მატრისა

ამ მაგალითში, თუ Visa-ს მენეჯერი ოპტიმისტია, ის შეარჩევს მე-4 (S4) სტრატეგიას, რადგან მას შეუძლია უდიდესი შესაძლო შემოსავლის – \$28 მლნ-ის მოტანა. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ეს არჩევანი მაქსიმალურად შესაძლებელი შემოსავლის მაქსიმიზებას ინვესტ (მაქსიმამაქს არჩევანი).

თუ მენეჯერი პესიმისტია, ის ივარაუდებს, რომ მხოლოდ ცუდი შეიძლება მოხდეს. თითოეული სტრატეგიისთვის უარესი, პესიმისტური შედეგები კი შემდეგია: S1= \$11 მლნ, S2= \$9 მლნ, S3= \$15 მლნ, S4= \$14. მაქსიმინ არჩევანის თანახმად, მან მინიმალური უკუგების მაქსიმუმზე უნდა გამოიწვიოს; სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, მან უნდა აირჩიოს S3 (რადგან \$15 მლნ უდიდესია მინიმალურ უკუგებებს შორის).

მესამე მდგომის თანახმად, მენეჯერები აღიარებენ, რომ მიღებული გადაწყვეტილება აუცილებლად ყველაზე მომგებიან უკუგებას არ განაპირობებს. აქ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს „დანანებას“ ხელიდან გაშვებული მოგების გამო, რომელიც ვერ იქნა მიღებული – „დანანება“ მიუთითებს თანხის იმ რაოდენობაზე, რის მიღებაც იქნებოდა შესაძლებელი, სხვა სტრატეგია რომ ყოფილიყო გამოყენებული. მენეჯერები „დანანებას“ გამოითვლიან თითოეულ კატეგორიაში მაქსიმალური შემოსავლისთვის, ყველა შესაძლო უკუგების გამოკლებით. ამ შემთხვევაში გამოთვლები შესრულებულია ყოველი კონკურენტული ქმედებისთვის. Visa-ს მენეჯერისთვის უმაღლესი უკუგება დადგენილია და MasterCard-ის მიერ CA1 კონკურენტული ქმედების განხორციელების შემთხვევაში შეადგენს \$24 მლნ-ს, CA2-ის შემთხვევაში – \$21 მლნ-ს, ხოლო CA3-ის შემთხვევაში – \$28 მლნ-ს (თითოეული კატეგორიის უდიდესი რიცხვები). ამ მაჩვენებლებისთვის 6.9 ჩანართში მოტანილი უკუგებების გამოკლებით მიღებული შედეგები ნაჩვენებია ჩანართ 6-10-ში.

მაქსიმალური „დანანებაა“: S1=\$17 მლნ, S2=\$15 მლნ, S3=\$13 მლნ, S4=\$7 მლნ. მინიმალს არჩევანი იწვევს მაქსიმალური „დანანების“ მინიმუმზე, ამგვარად, Visa-ს მენეჯერმა უნდა აირჩიოს S4. ამ არჩევანის შემთხვევაში, მას არასდროს ექნება „დანანება“ \$7 მლნ-ზე მეტი დანაკარგის გამო. ეს შედეგი მნიშვნელოვნად განსხვავდება თუნდაც \$15 მლნ-იანი „დანანებისაგან“, რასაც S2-ის არჩევისა და MasterCard-ის მიერ CA1 კონკურენტული ქმედების განხორციელების შემთხვევაში ექნებოდა ადგილი.

მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერები ცდილობენ, რაოდენობრივად ჩამოაყალიბონ გადაწყვეტილება უკუგებისა და „დანანების“ მატრიცების გამოყენებით, განუსაზღვრელობა ხშირად აიძულებს მათ, დაეყრდნონ ინტუიციას, კრეატიულობას, ვარაუდებს და გულთმისნობას.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: AP Photo/Misha Japaridze

როგორც ბიზნესის მფლობელმა რუსეთში, მიხეილ პროხოროვმა (Prokhorov, M. D.) უამრავი რისკიანი გადაწყვეტილება მიიღო.²³ ის არის Onexim Group-ის პრეზიდენტი, კომპანიისა, რომლის ბიზნესია ლითონები, ოქრო და უძრავი ქონება. პროხოროვის ქონება შეფასებულია \$13.2 მილიარდ დოლარად. „რუსეთში ადრეულ 1990-იანებში ბიზნესი კოვზობას ჰგავდა, სადაც არ იყო შერიფი“, – განაცხადა მან. ეს არის საინტერესო და, ალბათ, რისკის საკმაოდ ზუსტი აღწერა. კარგია, პროხოროვი რისკთან მშვიდად რომ გრძნობს თავს, რადგან მან სხვა რისკიანი გადაწყვეტილება მიიღო, ამჯერად – შეერთებულ შტატებში. ის NBA-ს ლიგის გუნდის მესაკუთრე გახდა. როგორც Brooklyn Nets-ის უდიდესი წილის ახალმა მესაკუთრემ, პროხოროვმა განაცხადა: „მე ნამდვილად აღფრთოვანებული ვარ, რომ ჩავიბარე ლიგის ყველაზე ცუდი გუნდი და ის საუკეთესოდ ვაქციე“. მიუხედავად იმისა, რომ კალათბურთის მოყვარული რუსი მილიარდერის უკანასკნელი გადაწყვეტილება თავიდანვე slam dunk („ბურთის კალათში ჩატყვია“) არ იყო, პროხოროვი ბურთით ხელში აკვირდებოდა, თუ როგორ ყალიბდებოდა მისი გუნდი და იქმნებოდა ახალი არენა. ორივე მათგანი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დაუმთავრებელი მშენებლობის მდგომარეობაში მყოფი. პროხოროვი ისევ განაგრძობს იმის კეთებას, რაც საჭიროა, რათა მისმა გუნდმა NBA-ს ჩემპიონის ტიტული მოიპოვოს. რა ისწავლეთ თქვენ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

გადაწყვეტილების მიღების სტილები

ვილიამ პერეზის (William D. Perez) Nike-ის გენერალური დირექტორის თანამდებობაზე ყოფნა მოკლევადიანი იყო და ტურბულენტური 13 თვის განმავლობაში გაგრძელდა. ანალიტიკოსები მის უეცარ გადადგომას მასსა და Nike-ის თანამდამფუძნებელ ფილ ნაითს (Phil Knight) შორის გადაწყვეტილების მიღების მიდგომებში არსებულ განსხვავებას მიაწერდნენ. პერეზს ჰქონდა მიდრეკილება, გადაწყვეტილების მიღების დროს დაყრდნობოდა მონაცემებსა და ფაქტებს, მაშინ, როდესაც ნაითი ძალიან აფასებდა და გადაწყვეტილების მიღების დროს ყოველთვის იყენებდა საკუთარ მსჯელობას და შეგრძნებებს.²⁴ როგორც ეს მაგალითი ნათლად აჩვენებს, როდესაც საქმე გადაწყვეტილების მიღებამდე მიდის, მენეჯერებს განსხვავებული სტილი გააჩნიათ.

წრფივი-არაწრფივი აზროვნების სტილის პროფილი

დავუშვათ, ხართ მენეჯერი. როგორ მიიღებთ გადაწყვეტილებას? ადამიანთა ოთხ განცალკევებულ ჯგუფში ახლახან ჩატარებული გამოკვლევა აჩვენებს, რომ გადაწყვეტილების მიღების მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა, სავარაუდოდ, მისი მიმღების აზროვნების სტილზეა დამოკიდებული.²⁵ თქვენი აზროვნების სტილი ორ რამეს ასახავს: (1) ინფორმაციის წყარო, რომლის გამოყენების კენაც იხრებით (გარე მონაცემები და ფაქტები ან ისეთი შიდა წყაროები, როგორცაა შეგრძნებები და ინტუიცია) და (2) თქვენ ამ ინფორმაციას წრფივი გზით (რაციონალური, ლოგიკური, ანალიტიკური) ამუშავებთ თუ არაწრფივი გზით (ინტუიცია, კრეატიულობა, შორსმჭვრეტელობა). ეს ოთხი განზომილება ორ სტილშია გაერთიანებული. პირველია **წრფივი აზროვნების სტილი**, რომელიც, გადაწყვეტილების მიღებისა და მოქმედებათა წარმართვისთვის, ინდივიდის მიერ გარე მონაცემების და ფაქტების გამოყენებისთვის უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის ლოგიკური, რაციონალური დამუშავებით ხასიათდება; მეორე – **არაწრფივი აზროვნების სტილი**, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებისა და მოქმედებათა წარმართვის დროს ინფორმაციის შიდა წყაროებისთვის (შეგრძნებები და ინტუიცია) უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის დამუშავებისთვის შინაგანი ინტუიციის, შეგრძნებების და წინათგრძნობის გამოყენებით ხასიათდება. გადახედეთ ზემოთ მოყვანილ Nike-ის მაგალითს და თქვენ ორივე სტილის აღწერას იხილავთ.

მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ მათი თანამშრომლები შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების განსხვავებულ სტილს იყენებდნენ. ზოგიერთმა მათგანმა შესაძლებელია საკუთარი დრო შეგრძნებებზე დაყრდნობით ალტერნატივების შეწონვას დაუთმოს, მაშინ, როდესაც სხვები გადაწყვეტილების ლოგიკურ მიღებამდე გარე მონაცემებს ეყრდნობიან. ეს განსხვავებები არ წარმოშობს ერთი ინდივიდის უპირატესობას მეორეზე. ის მხოლოდ იმას მიუთითებს, რომ გადაწყვეტილების მიღების მათეული სტილები განსხვავებულია.

გადაწყვეტილების მიღების ცრურწმენები და შეცდომები

როდესაც მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს, ისინი მხოლოდ საკუთარ განსაკუთრებულ სტილს არ იყენებენ, მათ გადაწყვეტილების მიღების გასამართლებლად შეიძლება „ცერათითის წესები“, ანუ **ვერისტიკა** გამოიყენონ. „ცერათითის წესები“ შეიძლება სასარგებლო იყოს, რადგან ისინი გასაგებს ხდის რთულ, გაურკვეველ და ორაზროვან ინფორმაციას.²⁶ თუმცა, როდესაც მენეჯერები „ცერათითის წესებს“ იყენებენ, ეს არ ნიშნავს, რომ ეს წესები საიმედოა. რატომ? იმიტომ, რომ მენეჯერებმა ინფორმაციის დამუშავებისა და შეფასების

გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა სტილის აღწერა და იმის განხილვა, თუ რა გავლენა აქვს ცრურწმენებს და შეცდომებს გადაწყვეტილების მიღებაზე **6.4**



წყარო: Photo by Diane Bondareff/Invision for Chobani/AP Images

არაწრფივი აზროვნებით ხასიათდება იოგურტ **Chobani**-ს ბრენდის დამფუძნებელ ჰამდი ულუქაიას (**Hamdi Ulukaya**) გადაწყვეტილების მიღების სტილი. თურქეთის მოქალაქე ჰამდიმ განაცხადა, რომ, როდესაც იოგურტის პატარა ქარხნის გაყიდვის შესახებ ნაიკითხა და მისი შესყიდვა მეორე დღესვე გადაწყვიტა, ხალხი მას სულელად მიიჩნევდა. ის კი ეყრდნობოდა გულის ძახილს, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ბერძნული სტილის იოგურტის ხარისხის დანერგვა იმის ცოდნის გარეშეც შეუძლო, თუ როგორ უნდა განეხორციელებინა ეს. ჰამდი არაწრფივ აზროვნებას **Chobani**-ს მარკეტინგთან და დისტრიბუციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროსაც იყენებდა. ამ ფოტოზე ჰამდი (ცენტრში) და მისი თანამშრომლები **Chobani-Ho-**ს – ნიუ-იორკში ამ მიმართულების პირველი ბარის – გახსნასთან დაკავშირებულ ზემოთ იოგურტის დემონსტრირებისას.

წრფივი აზროვნების სტილი

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ინდივიდის მიერ გარე მონაცემების და ფაქტების გამოყენებისთვის უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის ლოგიკური და რაციონალური დამუშავებით ხასიათდება.

არაწრფივი აზროვნების სტილი

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ინდივიდის მიერ ინფორმაციის შიდა წყაროებისთვის უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის დამუშავებისთვის შინაგანი ინტუიციის, შეგრძნებების და წინათგრძნობის გამოყენებით ხასიათდება.

ვერისტიკა

„ცერათითის წესი“, პრაქტიკული წესი, რომელსაც მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების გასამარტივებლად იყენებენ.

დროს შესაძლოა შეცდომები დაუშვან და ცრურწმენების გავლენის ქვეშ მოექცნენ. ჩანარში 6-11 წარმოდგენილია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერების მიერ დაშვებული 12 გავრცელებული შეცდომა და ცრურწმენა. განვიხილოთ თითოეული.²⁷

ჩანართი 6-11

გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული გავრცელებული ცრურწმენები და შეცდომები



როდესაც გადაწყვეტილების მიმღებნი ფიქრობენ, რომ მათ მეტი იციან, ვიდრე ავლენენ, ან საკუთარ თავზე და მწარმოებლურობაზე არარეალურად პოზიტიური შეხედულებები აქვთ, ეს უკვე თავდაჯერებულობის ცრურწმენის დემონსტრირებაა. სწრაფი კმაყოფილების ცრურწმენა აღწერს იმ გადაწყვეტილების მიმღებებს, რომელთაც ჯილდოს დაუყოვნებლივ მიღება და დანახარჯების თავიდან არიდება სურთ. ამ ინდივიდებისთვის ის არჩევანი, რომელიც სწრაფ უკუგებას მოიტანს, იმ ვარიანტზე უფრო მიმზიდველია, რომელიც უკუგებას მომავალში უზრუნველყოფს. „ლუზის ჩაშვების“ ეფექტი აღწერს იმ შემთხვევას, როდესაც გადაწყვეტილების მიმღები სანყის ინფორმაციას, როგორც სასტარტო წერტილს, იმდენად საფუძვლიანად გაითავისებს, რომ შემდეგ, ერთხელ ჩამოყალიბებული, ველარ ახერხებს, ადეკვატურად გააანალიზოს მომდევნო ინფორმაცია. ამ შემთხვევაში პირველი შთაბეჭდილებები, იდეები, ფასები და შეფასებები გაუმართლებლად წონადია მოგვიანებით მიღებულ ინფორმაციასთან შედარებით. როდესაც გადაწყვეტილების მიმღებნი მოვლენების შერჩევით ორგანიზებას და მათ საკუთარ მიკერძოებულ აღქმებზე დაფუძნებულ ინტერპრეტირებას მიმართავენ, ისინი შერჩევითი აღქმის ეფექტს ავლენენ. ეს მათთვის საყურადღებო ინფორმაციაზე, მათ მიერ იდენტიფიცირებულ პრობლემებზე და შემუშავებულ ალტერნატივებზეც ზემოქმედებს. გადაწყვეტილების მიმღებნი, რომლებიც იმ ინფორმაციას ეძებენ, რომელიც განამტკიცებს მათ არჩევანს და მხედველობაში არ იღებენ იმ ინფორმაციას, რომელიც წინააღმდეგობაშია წარსულ მსჯელობასთან, ახდენენ მტკიცებითობის ცრურწმენის დემონსტრირებას. ეს ადამიანები მიდრეკილნი არიან, მოჩვენებითად დაეთანხმონ ფასეულ ინფორმაციას, რაც მათ მიკერძოებულ თვალსაზრისს ადასტურებს, ხოლო კრიტიკულები და სკეპტიკურები არიან იმ ინფორმაციისადმი, რომელიც სადავოდ ხდის ამ თვალსაზრისს. შემოზღუდვის ცრურწმენას მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც გადაწყვეტილების მიმღებნი შეარჩევენ და გამოყოფენ სიტუაციის ზოგიერთ ასპექტს და გამორიცხავენ დანარჩენს. სიტუაციის სპეციფიკური მახასიათებლებისთვის ყურადღების მიპყრობით და მათი გამორჩევით, მაშინ, როდესაც სხვა ასპექტების დაკნინება და უგულებელყოფა ხდება, ისინი მათ მხედველობის არეალში არსებულ სურათს ამახინჯებენ და მცდარ ორიენტირებს ქმნიან. ხელმისაწვდომობის ცრურწმენა არის მოვლენა, როდესაც გადაწყვეტილების

მიმღებნი მიდრეკილნი არიან, დაიმახსოვრონ მოვლენები, რომლებიც მათ მეხსიერებაში უფრო ახალი და მკაფიოა. რა არის შედეგი? ეს აკნინებს მათ მოვლენების ობიექტურად გახსენების უნარს, რისი შედეგიცაა განსჯისა და ალბათური შეფასებების დამახინჯება. როდესაც გადაწყვეტილების მიმღებნი მოვლენის ალბათობას იმაზე დაყრდნობით აფასებენ, თუ რამდენად ჰგავს ის სხვა მოვლენებს თუ მოვლენების ნაკრებს, ეს არის *რეპრეზენტაციულობის ცრურწმენა*. მენეჯერები ავლენენ ამ გადახრას ანალოგიების გავლებით და ხედავენ იდენტიურ სიტუაციებს მაშინ, როდესაც ისინი არ არსებობს. *შემთხვევითობის ცრურწმენა* აღწერს იმ გადაწყვეტილების მიმღებთა ქმედებას, ვინც ცდილობს, შემთხვევით მოვლენებს აზრობრივი დატვირთვა მისცეს. ეს ხდება იმიტომ, რომ გადაწყვეტილების მიმღებთა უმეტესობა სირთულეებს ვერ სძლევენ ქაოსურ სიტუაციაში მოხვედრის დროს. თუმცა, შემთხვევითი მოვლენების წინაშე შეიძლება ყველა აღმოჩნდეს და შეუძლებელია მათი პროგნოზირება. *აუნაზღაურებელი დანახარჯების შეცდომას* მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც გადაწყვეტილების მიმღებთ ავინყდებათ, რომ მიმდინარე გადაწყვეტილებას არ შეუძლია წარსულის გამოსწორება. ისინი არასწორად ამახვილებენ ყურადღებას წარსულში გაკეთებული არჩევანის გამო გაღებული დროის, ფულის ან ძალისხმევის დანახარჯებზე და არა მომავალ შედეგებზე. ამავე დროს, იგნორირების ნაცვლად, მათ არ შეუძლიათ დაივიწყონ აუნაზღაურებელი დანახარჯები. გადაწყვეტილების მიმღებებს, რომლებიც წარმატებას მყისვე საკუთარ თავს მიაწერენ, ხოლო დამარცხებას – გარე ფაქტორებს, სხვების მიმართ *ანგარებიანობის ცრურწმენა* ახასიათებთ. დაბოლოს, *წინდაუხედაობის ცრურწმენა* იმ გადაწყვეტილების მიმღებთათვის არის დამახასიათებელი, რომელთაც არასწორად სწამთ, რომ მათ ზუსტად იწინასწარმეტყველეს მოვლენის შედეგი, სანამ ეს შედეგი მართლაც გახდებოდა ცნობილი.

მენეჯერებს შეუძლიათ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული ამ შეცდომების და ცრურწმენების უარყოფითი გავლენის თავიდან აცილება მათ შესახებ ინფორმაციის მოპოვებით და შემდეგ მათი აღკვეთით! ამისთვის, მენეჯერებმა ყურადღება უნდა დაუთმონ იმას, თუ „როგორ“ იღებენ ისინი გადაწყვეტილებებს, ეცადონ მათ მიერ გამოყენებული ევრისტიკის იდენტიფიცირებას და კრიტიკულად შეაფასონ მისი შესაბამისობა. დაბოლოს, მენეჯერებმა უნდა სთხოვონ ნდობით აღჭურვილ პირებს, დაეხმარონ გადაწყვეტილების მიღების მათეულ სტილში სისუსტეების იდენტიფიცირებაში და შეეცადონ ამ სისუსტეების გაუმჯობესებას.

მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღების მიმოხილვა

ჩანართი 6-12 უზრუნველყოფს მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მიმოხილვას. ვინაიდან კარგი გადაწყვეტილების მიღება – ე.ი. საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევა და განხორციელება – მენეჯერების *ინტერესებშია*, მათ იმის იდენტიფიცირებაც უნდა სურდეთ, თუ როგორ წყდება ის პრობლემა, რომლისთვისაც გადაწყვეტილების მიღება გახდა საჭირო. გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ზემოქმედებს ოთხი ფაქტორი: მიდგომა გადაწყვეტილების მიღებისადმი, პრობლემის ტიპი, გადაწყვეტილების მიღების პირობები და გადაწყვეტილების მიღების სტილი. გარდა ამისა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე გავლენა შეიძლება ჰქონდეს ზემოთ განხილული გადაწყვეტილების მიღების შეცდომებს და ცრურწმენებსაც. ყოველი ფაქტორი გარკვეულ როლს თამაშობს იმის განსაზღვრაში, თუ როგორ იღებს გადაწყვეტილებას მენეჯერი. ამრიგად, მიუხედავად იმისა, გადაწყვეტილება მოიცავს დასაქმებულთა ჩვეული დაგვიანების დაძლევას, პროდუქტის ხარისხის პრობლემის გადაწყვეტას თუ ახალ ბაზარზე შეღწევის გზების განსაზღვრას, მის ფორმირებაზე მრავალი ფაქტორი ზემოქმედებს.

ციფრები 28

7 პროცენტით მეტ უკუგებას იღებენ ორგანიზაციები, როდესაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ცრურწმენებისა და შეცდომების ზემოქმედებას ამცირებენ.

90 პროცენტს ადამიანებისას სჯერა, რომ ისინი ცოტათი მაინც კომპეტენტურები, ჭკვიანები ან კეთილები არიან ადამიანების საშუალო დონესთან შედარებით.

91 პროცენტი ამერიკული კომპანიებისა სპეციფიკური პრობლემების გადაწყვეტისთვის გუნდებსა და ჯგუფებს იყენებს.

40 პროცენტზე მეტი იდეის გენერირება ხორციელდება ელექტრონული გონებრივი იერიშის გამოყენებით, ვიდრე მხოლოდ ინდივიდების ბრენსტორმინგის პროცესის შედეგად.

59 პროცენტმა დასაქმებულებისა განაცხადა, რომ სამუშაოს მთავარი შეფერხებაა ის, რომ უფრო მეტი ყურადღება დამნაშავეს დადგენისთვის იხარჯება, ვიდრე პრობლემების გადაწყვეტისთვის.

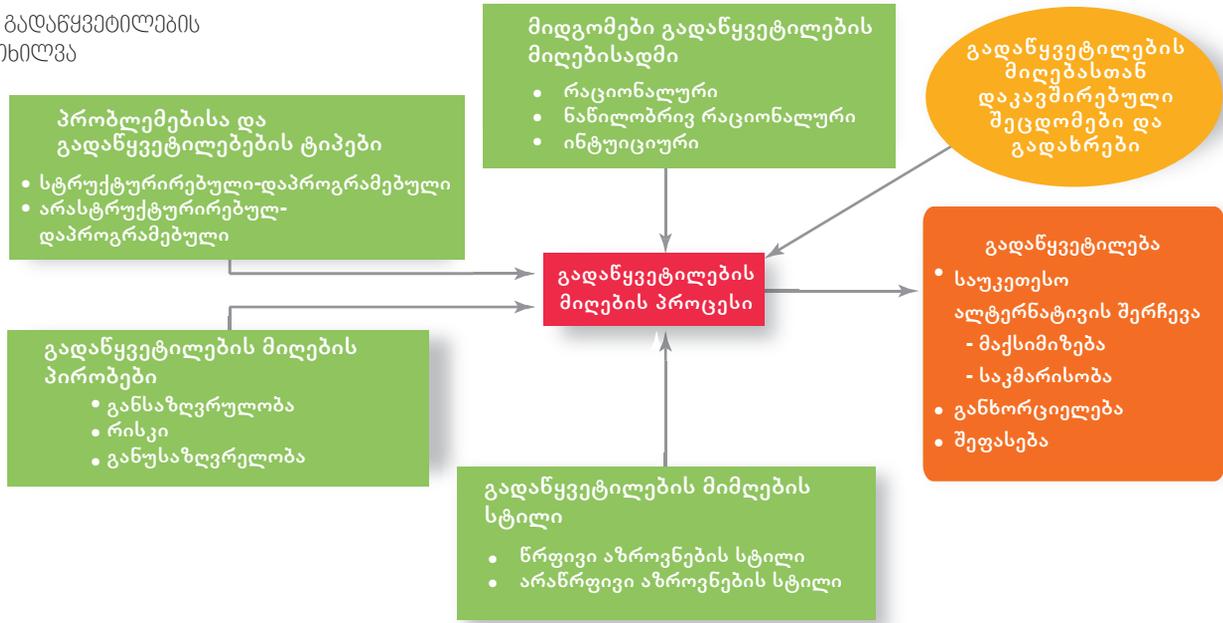
77 პროცენტმა მენეჯერებისა განაცხადა, რომ ტიპური სამუშაო დღის განმავლობაში მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა გაიზარდა.

54 პროცენტმა მენეჯერებისა განაცხადა, რომ თითოეული გადაწყვეტილების მიღებისთვის განკუთვნილი დრო შემცირდა.

20 პროცენტმა ამერიკის ზრდასრული მოსახლეობისა განაცხადა, რომ ისინი საკუთარ ავტომობილებში უფრო კრეატიულად აზროვნებენ.

ჩანართი 6-12

მენეჯერული გადამწყვეტილების მიღების მიმოხილვა



6.5 ექვეტური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების იდენტიფიცირება.

ექვეტური გადაწყვეტილების მიღება თანამედროვე მსოფლიოში

IKEA-ს პროდუქტის განვითარების მენეჯერი პერ კარლსონი (Per Carlsson) „საკუთარ დროს Yugo-ს ღირებულების Volvo-ს სტილის სამზარეულოს გამოგონებას ახმარს“. მისი სამუშაო ისაა, რომ კომპანიის პროდუქტის სტრატეგიის საბჭოს (პროდუქტის სტრატეგიის საბჭო – უფროსი მენეჯერების ჯგუფი, რომელიც სამომხმარებლო ტენდენციების მონიტორინგს მსოფლიოს მასშტაბით ახორციელებს და სასაქონლო პრიორიტეტებს ავლენს) მიერ გამოვლენილი „პრობლემები“ გადააქციოს იმ ავეჯად, რომლის შესყიდვის სურვილიც მთელი მსოფლიოს მომხმარებლებს ექნებათ. ერთი „პრობლემა“, რომლის იდენტიფიცირებაც საბჭომ განახორციელა, ასე ჟღერს: სამზარეულომ ჩაანაცვლა სასტუმრო ოთახი, როგორც სახლის გართობისა და სოციალური ურთიერთობების ცენტრი. მომხმარებლები ეძებენ ისეთ სამზარეულოს, რომელიც კომფორტს და სისუფთავეს გამოხატავს და, ამავე დროს, საშუალებას აძლევს მათ, დაიკმაყოფილონ გურმანის მისწრაფებები. კარლსონმა უნდა მიიღოს ეს ინფორმაცია და ყოველივე მის შესაბამისად განახორციელოს. ამ შემთხვევაში მისაღებია უამრავი დაპროგრამებული და დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილება და ის ფაქტი, რომ IKEA გლობალური კომპანიაა, რაც მოცემული პრობლემის გადაწყვეტას კიდევ უფრო რთულს ხდის. კომფორტი, აზიური გაგებით, ნიშნავს პატარა, მყუდრო მონყობილობებს და სივრცეს, მაშინ, როდესაც ჩრდილოამერიკელ მომხმარებლებს გაბარიტული შუშის ნაკეთობები და გიგანტური მაცივრები სურთ. კარგი გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღების შესაძლებლობა მნიშვნელოვანი ქვეტექსტია IKEA-ს წარმატებისთვის.²⁹

თანამედროვე ბიზნესის სამყარო გადაწყვეტილებების მიღების გარშემო ბრუნავს, გადაწყვეტილებებისა, რომლებიც ხშირად რისკიანია და, ჩვეულებრივ, არასრული და არაადეკვატური ინფორმაციის საფუძველზე და დროის ძლიერი შეზღუდულობის პირობებშია მიღებული. კარგი ბიზნესგადაწყვეტილებების მიღება თანამედროვე სწრაფად ცვალებად და უნესრიგო მსოფლიოში არ არის ადვილი. მოვლენები ძალიან სწრაფად ვითარდება. მომხმარებლები დღეს მაუსზე ან ეკრანზე დაწკაპუნებით ახორციელებენ შესყიდვებს. საბაზრო ლანდშაფტი შეიძლება ერთი ღამის განმავლობაში რამდენიმე მიმართულებით რადიკალურად შეიცვალოს. კონკურენტებს შეუძლიათ, სწრაფად შევიდნენ ბაზარზე და ასევე სწრაფად დატოვონ ის. ამ ვითარებაში წარმატებისა და აყვავებისთვის

მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება ადაპტირებული უნდა იყოს რეალობასთან. მენეჯერთა უმრავლესობა გადაწყვეტილებებს ერთიმეორის მიყოლებით იღებს; და თითქოს ეს არ იყოს საკმარისი, დღეს უფრო მეტი რამ არის საფრთხის ქვეშ, ვიდრე ადრე იყო. ცუდი გადაწყვეტილება შეიძლება მილიონები ღირდეს. რა უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა თანამედროვე სწრაფად ცვლებად გარემოში ეფექტური გადაწყვეტილების მისაღებად? მოდით, თავდაპირველად განვიხილოთ რამდენიმე შემოთავაზებული სახელმძღვანელო მითითება. შემდეგ გვექნება დისკუსია აზროვნების ახალი საინტერესო მიმართულების – აზროვნების დიზაინის – შესახებ, რომელიც ხელს უწყობს ეფექტური, განსაკუთრებით კი, ბიზნესტიპის გადაწყვეტილებების მიღებას.

ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების სახელმძღვანელო მითითებები

გადაწყვეტილების მიღება სერიოზული საქმეა. თქვენი, როგორც ეფექტური გადაწყვეტილების მიმღების, შესაძლებლობები და სამსახურებრივი რეპუტაცია იმით განისაზღვრება, თუ როგორ იქნება შეფასებული თქვენი ორგანიზაციული მუშაობის შედეგიანობა. ამაზეა დამოკიდებული, წაინევთ თუ არა თქვენ სულ უფრო მაღლა საპასუხისმგებლო პოზიციებზე. ქვემოთ მოტანილია რამდენიმე რჩევა, რომელიც დაგეხმარებათ, იყოთ უკეთესი გადაწყვეტილების მიმღები.

- *გაიაზრეთ კულტურული განსხვავებები.* მენეჯერებს ყველგან სურთ კარგი გადაწყვეტილებების მიღება. გადაწყვეტილების მიღების მხოლოდ ერთი საუკეთესო საშუალება არსებობს მსოფლიოში – თუ გადაწყვეტილების მიღების „საუკეთესო გზა დამოკიდებულია მასში ჩართული ადამიანების ფასეულობებზე, მრწამსზე, ურთიერთობებსა და ქცევით მოდელზე?“³⁰
- *შეიმუშავეთ კარგი გადაწყვეტილების მიღების სტანდარტები.* გადაწყვეტილებების კარგი მიმღებნი არიან შორსმჭვრეტელნი, იყენებენ ხელმისაწვდომ ინფორმაციას, განიხილავენ ყველა შესაძლებელ და სიცოცხლისუნარიან ვარიანტს და არ ქმნიან ინტერესთა კონფლიქტებს.³¹
- *უნდა იცოდეთ, როდისაა დასრულების დრო.* როდესაც დადასტურებულია, რომ გადაწყვეტილება არ მუშაობს, არ უნდა შეგეშინდეთ მისთვის თავის დანებება. მაგალითად, L.L.Bean-ის გენერალურმა დირექტორმა შეწყვიტა მომხმარებლებისთვის ვოთერვილში (მენის შტატი) ახალი ქოლ-ცენტრის მშენებლობა მას შემდეგ, რაც T-Mobile-მა განაცხადა, რომ მახლობლად საკუთარი ქოლ-ცენტრის აშენებას აპირებდა. მას იმის შეეშინდა, რომ ამ ქალაქში არ იყო ორივე კომპანიისთვის საკმარისი კვალიფიციური თანამშრომელი და მშენებლობა 55 მილით დაშორებულ ქალაქ ბანგორში გადაწყვიტა.³² L.L.Bean-ის გენერალურმა დირექტორმა იცოდა, როდის უნდა შეჩერებულიყო. თუმცა, როგორც ჩვენ ადრე ვიხილეთ, მრავალი გადაწყვეტილების მიმღები მიმართავს ნეგატიური ინფორმაციის ბლოკირებას ან დამახინჯებას, რადგან მათ არ უნდათ ირწმუნონ საკუთარი გადაწყვეტილების უვარგისობა. ისინი იმდენად დამოკიდებულნი ხდებიან გადაწყვეტილებაზე, რომ უარს ამბობენ მოძრაობის შემდგომი გაგრძელების აუცილებლობის აღიარებაზე. დღევანდელ დინამიკურ გარემოში აზროვნების ეს ტიპი, უბრალოდ, არ მუშაობს.
- *გამოიყენეთ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური პროცესი.* ექსპერტები ამბობენ, რომ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიან პროცესს ექვსი მახასიათებელი გააჩნია, ის: (1) ფოკუსირებულია იმაზე, თუ რა არის მნიშვნელოვანი; (2) ლოგიკური და თანმიმდევრულია; (3) აღიარებს ორივე სახის ობიექტურ და სუბიექტურ აზროვნებას და ანალიტიკურ აზროვნებას ინტუიციურთან ახამებს; (4) მოითხოვს მხოლოდ იმდენ ინფორმაციას და ანალიზს, რაც ცალკეული დილემის გადაწყვეტისთვის არის საჭირო; (5) წაახალისებს და წარმართავს რელევანტური ინფორმაციისა და დასაბუთებული მოსაზრებების შეგროვებას; (6) მარტივი, საიმედო, გამოსაყენებლად ადვილი და მოქნილია.³³
- *შექმენით ორგანიზაცია, რომელსაც შეეძლება მოულოდნელობის აღმოჩენა და ცვალებად გარემოსთან სწრაფი ადაპტაცია.* ეს რჩევები ორგანიზაციის ფსიქოლოგს – კარლ ვეიკს (Karl Weick) ეკუთვნის, რომელმაც კარიერა ორგანიზაციებისა და ადამიანთა საქმიანობის შესწავლით გაიკეთა.³⁴ ის ამგვარ ორგანიზაციებს *მაღალსაიმედო ორგანიზაციებს* (HRO – Highly Reliable Organizations) უწოდებს და ამბობს, რომ მათ ხუთი საერთო თვისება გააჩნიათ: (1) ისინი არ ტყუვდებიან საკუთარი წარმატებით. HRO-ები ღელავენ

საკუთარი წარუმატებლობების გამო. ისინი განგაშს ტყენ მცირედი გადახრების შემთხვევაში და სწრაფად რეაგირებენ, თუ რაიმე არ შეესაბამება მათ მოლოდინებს. ვეიქი საუბრობს სამხედრო-საზღვაო ფლოტის ავიატორების შესახებ, რომლებიც აღწერენ „ლემურებს – როგორც რალაც ცუდის მომასწავებელს“. მათი აზრით, როგორც წესი, ლემურები ზუსტნი აღმოჩნდებიან ხოლმე. თუმცა რალაც, ცხადია, არასწორიც არის. ორგანიზაციებმა უნდა შექმნან ისეთი კლიმატი, სადაც ადამიანები თავს უსაფრთხოდ იგრძნობენ, ექნებათ რა საკუთარი „ლემურების“ რწმენა. (2) ისინი მოქმედებენ წინა ხაზის ექსპერტების რჩევის მიხედვით. წინა ხაზის თანამშრომლებს – რომლებსაც ყოველდღიური ურთიერთობა აქვთ მომხმარებლებთან, პროდუქციასთან, მიმწოდებლებთან და ა.შ. – ცოდნა პირველი ხელიდან გააჩნიათ იმის შესახებ, თუ რა შეიძლება მოხდეს და რა – არა, რა იმუშავებს ან რა – არა. მიეცით მათ საშუალება საკუთარი წვლილის შეტანისა. დაე, მათაც მიიღონ გადაწყვეტილებები. (3) ისინი მოულოდნელ გარემოებებზე დაყრდნობით იღებენ გადაწყვეტილებას. ვეიქის ერთ-ერთი ყველაზე კარგად ცნობილი ნაშრომიამ გამოკვლევა 1949 წელს მონტანაში, მენის ხეობაში მომხდარი ხანძრის შესახებ, რომლის დროსაც 13 მეხანძრე დაიღუპა. ეს შემთხვევა იყო მასობრივი ტრაგიკული ორგანიზაციული წარუმატებლობა. თუმცა, ათმეთაურის რეაქცია აჩვენებს, თუ რამდენად ეფექტურად უპასუხა გადაწყვეტილების მიმღებმა მოულოდნელ გარემოებებს. როდესაც ცეცხლი მის ხალხს მიუახლოვდა, მან მოიფიქრა ცეცხლისგან თავის დაღწევის საშუალება – მცირე ხანძარი, რითაც გუნდის გარშემო არსებული ყველა ბუჩქი დაწვა, დატოვა რა ფართობი ისეთ მდგომარეობაში, რომელსაც დიდი ხანძარი ვერაფერს დააკლებდა. მისი მოქმედება იყო ყოველივე იმის სანინააღმდეგო, რასაც მეხანძრეები სწავლობენ (მათ კი არ უნდა გააჩაღონ ხანძარი, არამედ უნდა ჩააქრონ), მაგრამ იმ დროს ეს იყო საუკეთესო გადაწყვეტილება. (4) ისინი არ უშინდებიან სირთულეებს. ვინაიდან ბიზნესი რთულია, ეს ორგანიზაციები აღიარებენ, რომ „ისინი სირთულეებს სირთულის შეგრძნებისთვის იღებენ“. იმის მაგივრად, რომ მონაცემები გამარტივდეს, რასაც ჩვენ ინსტინქტურად ვაკეთებთ, როდესაც სირთულის წინაშე აღმოვჩნდებით, ეს ორგანიზაციები სიტუაციის უფრო ღრმად გაგებისკენ ისწრაფვიან. ისინი სვამენ კითხვას „რატომ“ და აგრძელებენ შეკითხვებს პრობლემის გამომწვევი მიზეზების უფრო ღრმად შესწავლისთვის და შესაძლო გადაწყვეტილების მოძიებისთვის. (5) დაბოლოს, ისინი წინასწარ განჭვრეტენ, მაგრამ ამავე დროს აღიარებენ საკუთარი შესაძლებლობების ზღვარს. ეს ორგანიზაციები ცდილობენ გააკეთონ იმდენი პროგნოზი, რამდენიც შეუძლიათ, მაგრამ ამავე დროს აღიარებენ, რომ მათ ყველაფრის განჭვრეტა არ ძალუძთ. როგორც ვეიქმა განაცხადა, ისინი არ „ფიქრობენ ქმედების შემდეგ. ისინი მოქმედების დროს ფიქრობენ. საქმის რეალურად კეთებისას აღმოაჩენენ, რა მუშაობს და რა – არა“.

გადაწყვეტილების მიღებისადმი აზროვნების დიზაინის მიღგომა **Boeing**-ის კონცეფტუალური არსს წარმოადგენს. ის არის განვითარების სტრუქტურა, სადაც კვლევების, პროტოტიპების, მარკეტინგისა და ინტერაქტიური ვორქშოპების მეშვეობით ინჟინრები და დიზაინერები თვითმფრინავების ინტერიერისთვის ინოვაციურ კონცეფციებს ქმნიან. ამ ცენტრის მიზანია, დაეხმაროს **Boeing**-ის კლიენტ ავიაკომპანიებს საკუთარი მომხმარებლებისა და ეკიპაჟის წევრების ინოვაციური პროდუქციით და მომსახურებით უზრუნველყოფაში, რაც გააუმჯობესებს ფრენის ხარისხს. ამ ფოტოზე, ცენტრის დირექტორი ალან ანდერსონი (**Alan Anderson**) ეკიპაჟის მოსასვენებელი გასაბერი მოდულის პროტოტიპში პოზირებს, რომელიც აღჭურვილია ხმოვანი სისტემითა და რეგულირებადი სავარძლით და, ამავე დროს, იმ ზომამდე ირუტება,



რომ მისი დაყენება და მოხსნა ადვილია. აზროვნების დიზაინი ხაზს უსვამს **Boeing**-ის, როგორც მომხმარებლებზე ფოკუსირებული და ინოვაციური კომპანიის რეპუტაციას.

წყარო: © Dan Lamont/Alamy

აზროვნების დიზაინი და გადაწყვეტილების მიღება

გზა, რომელიც მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომას წარმოადგენს – პრობლემების იდენტიფიცირებისთვის რაციონალური და ანალიტიკური აზროვნების გამოყენება, ალტერნატივების მოფიქრება, ალტერნატივების შეფასება და მათგან ერთი ალტერნატივის შერჩევა – შეიძლება არ იყოს საუკეთესო და ნამდვილად არ არის ერთადერთი არჩევანი თანამედროვე გარემოში. აი, სად ხდება საჭირო აზროვნების დიზაინის გამოყენება. **აზროვნების დიზაინი** განიმარტება, როგორც „მენეჯერული პრობლემებისადმი იმგვარი დამოკიდებულება, როგორც დიზაინერი უდგება დიზაინის პრობლემებს“. ³⁵ ბევრი ორგანიზაცია იწყებს იმის აღიარებას, თუ რა სარგებელს

მისცემს მათ აზროვნების დიზაინი.³⁶ მაგალითად, Apple დიდი ხანია ცნობილია მისი აზროვნების დიზაინის გამო. კომპანიის წამყვანმა დიზაინერმა, ჯონათან „ჯონი“ აივმა (Jonathan Ive) (რომელიც Apple-ის რამდენიმე ყველაზე წარმატებული პროდუქტის, მათ შორის, iPod-ის და iPhone-ის უკან იდგა და გაერთიანებულ სამეფოში დიზაინისა და მენარმეობის განვითარებისთვის რაინდის წოდება მიანიჭეს) Apple-ის დიზაინის მიდგომის შესახებ განაცხადა: „ჩვენ ვცდილობთ, შევიშაოთ ისეთი პროდუქცია, რომელიც როგორღაც გარდაუვალად გამოიყურება – ანუ იმ განცდას გიტოვებთ, რომ ეს არის ერთადერთი გადაწყვეტილება, რომლის მიღებაც იყო შესაძლებელი“.³⁷

მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი მენეჯერი კონკრეტულად პროდუქციის ან პროცესების პროექტირების გადაწყვეტილებების მიღებით არ არის დაკავებული, ისინი მაინც იღებენ სამუშაოსთან დაკავშირებით წამოჭრილი საკითხების შესახებ გადაწყვეტილებებს და აზროვნების დიზაინს შეუძლია, მათაც დაეხმაროს უკეთესი გადაწყვეტილების მიმღებებად გადაქცევაში. რა შეუძლია აზროვნების დიზაინის მიდგომამ ასწავლოს მენეჯერებს უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღების შესახებ? ისიც პირველი ნაბიჯით, პრობლემის იდენტიფიცირებით იწყება. აზროვნების დიზაინი ამბობს, რომ მენეჯერებმა პრობლემის იდენტიფიცირებას უნდა შეხედონ კომპლექსურად და ინტეგრირებულად, სიტუაციის ღრმად შესწავლის მიზნით. მათ საკუთარი ყურადღება მხოლოდ რაციონალურ ასპექტებს კი არ უნდა მიაპყრონ, არამედ, აგრეთვე, ემოციურ ელემენტებსაც. შემდეგ, რა თქმა უნდა, აზროვნების დიზაინი გავლენას იქონიებს მენეჯერების მიერ ალტერნატივების იდენტიფიცირებასა და შეფასებაზე. ტრადიციული მენეჯერი (ცხადია, ბიზნესსკოლაში განათლებამიღებული) განსახილველად აიღებს წარმოდგენილ ვარიანტებს და გააანალიზებს დედუქციური აზროვნების საფუძველზე და შემდეგ მათგან შეარჩევს იმ ერთ ალტერნატივას, რომლის მიმდინარე წმინდა ღირებულება უმაღლესი იქნება. თუმცა აზროვნების დიზაინის გამოყენების დროს მენეჯერს შეუძლია განაცხადოს, „რა არის სრულიად ახალი, რაც ძალიან კარგი იქნებოდა, თუ ის იარსებებდა, მაგრამ ახლა არ არსებობს?“³⁸ აზროვნების დიზაინი თქვენი თვალსაწიერის გაფართოებას და ახალი ხედვების გაჩენას ნიშნავს, დაკვირვებისა და საჭირო უნარების გამოყენებით, და არ ეყრდნობა მხოლოდ რაციონალურ ანალიზს. ჩვენ არ ვამბობთ, რომ რაციონალური ანალიზი საჭირო არ არის; ჩვენ ვთვლით, რომ ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებისთვის უფრო მეტია საჭიროა, განსაკუთრებით, თანამედროვე მსოფლიოში. გარდა ამისა: აზროვნების დიზაინს სხვა მიმართულებებითაც აქვს მნიშვნელოვანი შედეგები მენეჯერებისთვის და ჩვენ მის გავლენას ინოვაციაზე და სტრატეგიებზე შემდგომ თავებში განვიხილავთ.

აზროვნების დიზაინი

მენეჯერული პრობლემებისადმი იმგვარი დამოკიდებულება, როგორც დიზაინერი უდგება დიზაინის პრობლემებს.

MyManagementLab ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი



თავი 4 მზადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შექმნა სწავლის შედეგების მიხედვით

6.1 სწავლის შედეგი

გადანწყვეტილების მიღების პროცესის რვა ეტაპის აღწერა.

გადანწყვეტილება არჩევანია. გადანწყვეტილების მიღების პროცესი რვა ეტაპისგან შედგება: (1) პრობლემის იდენტიფიცირება; (2) გადანწყვეტილების კრიტერიუმების იდენტიფიცირება; (3) კრიტერიუმების წონის დადგენა; (4) ალტერნატივების შემუშავება; (5) ალტერნატივების ანალიზი; (6) ალტერნატივის შერჩევა; (7) ალტერნატივის განხორციელება; (8) გადანწყვეტილების ეფექტურობის შეფასება.

6.2 სწავლის შედეგი

მენეჯერების მიერ გადანწყვეტილებების მიღების ოთხი საშუალების განმარტება.

რაციონალურობას შემდეგი წინა პირობები გააჩნია: წამოჭრილი პრობლემა უნდა იყოს ნათელი და არაორაზროვანი; ერთიანი, მკაფიოდ განსაზღვრული მიზანი მიღწევადი უნდა იყოს; ყველა ალტერნატივა და შედეგი ცნობილი უნდა იყოს; საბოლოო არჩევანმა უკუგების მაქსიმიზება უნდა მოახდინოს. შეზღუდული რაციონალურობა გულისხმობს, რომ მენეჯერები იღებენ რაციონალურ გადანწყვეტილებებს, მაგრამ ლიმიტირებულნი (შეზღუდულნი) არიან ინფორმაციის დამუშავების საკუთარი უნარით. საკმარისობას მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც გადანწყვეტილების მიმღებნი საკმაოდ კარგ გადანწყვეტილებებს იღებენ. ვალდებულების ესკალაციის პირობებში, მენეჯერები გადანწყვეტილების შესრულებისთვის ვალდებულებებს იმ შემთხვევაშიც კი ზრდიან, თუ არსებობს მონაცემები, რომ ის, შესაძლოა, არასწორი იყო. ინტუიციური გადანწყვეტილების მიღება ნიშნავს გადანწყვეტილებების მიღებას გამოცდილებაზე, გრძნობებზე და დაგროვილ მოსაზრებებზე დაყრდნობით. მენეჯერები, იყენებენ რა მტკიცებით მენეჯმენტს, გადანწყვეტილებებს იღებენ საუკეთესო ხელმისაწვდომ ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით.

6.3 სწავლის შედეგი

გადანწყვეტილებების და გადანწყვეტილების მიღების პირობების კლასიფიცირება.

დაპროგრამებული გადანწყვეტილება განმეორებადი გადანწყვეტილებაა, ის წყდება მარტივად და ადვილად ყალიბდება (სტრუქტურირდება), მისი მიღება რუტინული მიდგომით არის შესაძლებელი და გამოიყენება, როდესაც პრობლემა ცნობილია. დაუპროგრამებელი გადანწყვეტილებები უნიკალური გადანწყვეტილებებია, რომლებიც საგანგებოდ შემუშავებულ გადანწყვეტას მოითხოვს და გამოიყენება მაშინ, როდესაც პრობლემები ახალი ან იშვიათია (არასტრუქტურირებულია) და რომელთა შესახებაც ინფორმაცია ორაზროვანი და არასრულყოფილია. განსაზღვრულობა არის სიტუაცია, როცა მენეჯერს შეუძლია, ზუსტი გადანწყვეტილებები მიიღოს, რადგან ყოველი ალტერნატივის შედეგია ცნობილი. რისკი არის სიტუაცია, რომელშიც მენეჯერს განსაზღვრული შედეგების ალბათობის შეფასება შეუძლია. განუსაზღვრელობა სიტუაციაა, რომელშიც მენეჯერს არ გააჩნია ნათელი წარმოდგენა შედეგების შესახებ და არც დასაბუთებული ალბათური შეფასებების გაანგარიშება შეუძლია. როდესაც გადანწყვეტილების მიმღები განუსაზღვრელობის წინაშე აღმოჩნდება, მისი ფსიქოლოგიური ორიენტაცია განსაზღვრავს, გააკეთებს თუ არა ის *მაქსიმალს* არჩევანს (მაქსიმალურად შესაძლებელი უკუგების მაქსიმიზება); *მაქსიმინ* არ-

ჩევანს (მინიმალურად შესაძლებელი უკუგების მაქსიმიზება); თუ *მინიმალს* არ-ჩევანს (მაქსიმალური „დანანების“ მინიმალიზება. „დანანება“ – ეს არის თანხის რაოდენობა, რომლის მიღებაც სხვა გადაწყვეტილების შემთხვევაში იქნებოდა შესაძლებელი).

6.4 სწავლის შედეგი

გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა სტილის აღწერა და იმის განხილვა, თუ რა გავლენა აქვს ცრურწმენებსა და შეცდომებს გადაწყვეტილების მიღებაზე.

ადამიანის აზროვნების სტილი ორ რამეს ასახავს: ინფორმაციის წყაროს, რომლის გამოყენებისკენაც იხრებით (გარე ან შიდა) და, თუ რა გზით (წრფივი ან არაწრფივი) ამუშავებთ თქვენ ამ ინფორმაციას. ეს ოთხი განზომილება ორ სტილშია გაერთიანებული. წრფივი აზროვნების სტილი ინდივიდის მიერ გარე მონაცემების და ფაქტების გამოყენებისათვის უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის ლოგიკური, რაციონალური აზროვნებით დამუშავებით ხასიათდება. არაწრფივი აზროვნების სტილი ინფორმაციის შიდა წყაროებისთვის უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის დამუშავებისთვის შინაგანი გამჭვრეტელობის, შეგრძნებების და წინათგრძნობის გამოყენებით ხასიათდება. გადაწყვეტილების მიღების 12 გავრცელებული შეცდომა და გადახრა მოიცავს: თავდაჯერებულობას, სწრაფ კმაყოფილებას, „ლუზის ჩაშვების“ ეფექტს, შერჩევით აღქმას, მტკიცებითობას, შემოზღუდვას, ხელმისაწვდომობას, რეპრეზენტაციულობას, შემთხვევითობას, აუნაზღაურებელ დანახარჯებს, ანგარებთანობას და წინდაუხედაობას. მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღების მოდელი გვეხმარება იმის ახსნაში, თუ როგორ გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევისთვის მაქსიმიზების ან საკმარისობის მეშვეობით და შემდეგ ალტერნატივის განხორციელებისა და შეფასებისთვის. ის აგრეთვე გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ რომელი ფაქტორები ზემოქმედებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე – გადაწყვეტილების მიღების მიდგომების (რაციონალური, შეზღუდული რაციონალური და ინტუიციური), გადაწყვეტილებებისა და პრობლემების ტიპების (სტრუქტურირებული და დაპროგრამებული ან არასტრუქტურირებული და დაუპროგრამებელი), გადაწყვეტილების მიღების მიდგომების (განსაზღვრულობა, რისკი, განუსაზღვრელობა) და გადაწყვეტილების მიმღების სტილების (წრფივი ან არაწრფივი) ჩათვლით.

6.5 სწავლის შედეგი

ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების იდენტიფიცირება.

მენეჯერებს შეუძლიათ ეფექტური გადაწყვეტილების მიღება გადაწყვეტილების მიღებისას კულტურული განსხვავებების და იმის გააზრებით, თუ როდის არის დასრულების დრო, გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური პროცესის გამოყენებით და იმ ორგანიზაციის შექმნით, რომელსაც შეეძლება მოულოდნელობის აღმოჩენა და ცვალებად გარემოსთან სწრაფი ადაპტაცია. გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური პროცესი: (1) ფოკუსირებულია მნიშვნელოვან გარემოებებზე; (2) ლოგიკური და თანმიმდევრულია; (3) აღიარებს ორივე სახის ობიექტურ და სუბიექტურ აზროვნებას და ანალიტიკურ აზროვნებას ინტუიციურთან ახამებს; (4) მოითხოვს მხოლოდ იმდენ ინფორმაციას და ანალიზს, რამდენიც ცალკეული დილემის გადაწყვეტისთვის არის საჭირო; (5) წაახალისებს და წარმართავს რელევანტური ინფორმაციისა და დასაბუთებული მოსაზრებების შეგროვებას; (6) მარტივი, საიმედო, გამოსაყენებლად ადვილი და მოქნილია. მაღალსაიმედო ორგანიზაციის ხუთი თვისებაა: (1) ისინი არ ტყუვდებიან საკუთარი წარმატებით; (2) მოქმედებენ წინა ხაზის ექსპერტების რჩევის მიხედვით; (3) მოულოდნელ გარემოებებზე დაყრდნობით იღებენ გადაწყვეტილებას; (4) არ უშინდებიან სირთულეებს; და (5) წინასწარ განჭვრეტენ, მაგრამ, ამავე დროს, აღიარებენ საკუთარი შესაძლებლობების ზღვარს.

აზროვნების დიზაინი მენეჯერული პრობლემებისადმი იმგვარი დამოკიდებულებაა, როგორც დიზაინერი უდგება დიზაინის პრობლემებს. ის შეიძლება სასარგებლო იყოს პრობლემების იდენტიფიცირების, ალტერნატივების იდენტიფიცირებისა და შეფასების დროს.

სადისკუსიო საკითხები

1. რატომ ხასიათდება გადანყვეტილების მიღება ხშირად, როგორც მენეჯერული სამუშაოს არსი?
2. აღწერეთ გადანყვეტილების მიღების პროცესის რვა ეტაპი.
3. შეადარეთ და შეაპირისპირეთ მენეჯერების მიერ გადანყვეტილების მიღების ოთხი საშუალება.
4. განმარტეთ პრობლემებისა და გადანყვეტილებების ორი ტიპი. შეაპირისპირეთ გადანყვეტილების მიღების სამი მდგომარეობა.
5. რა შეგიძლიათ უწოდოთ თქვენს თავს – წრფივი თუ არაწრფივი მოაზროვნე? რა იგულისხმება გადანყვეტილების მიღების ამ აღნიშვნებში? რა არის თქვენ მიერ სასურველი სამსახურის შერჩევის შედეგი?
6. „როდესაც მენეჯერები იყენებენ კომპიუტერებს და

- პროგრამულ უზრუნველყოფას, მათ უფრო ხშირად შეუძლიათ მიიღონ რაციონალური გადანყვეტილებები“. ეთანხმებით თუ არა ამ განცხადებას? რატომ?
7. როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს თანამედროვე მსოფლიოში ეფექტური გადანყვეტილების მიღების სახელმძღვანელო რჩევებისა და რაციონალური და შეზღუდული რაციონალური გადანყვეტილების მიღების მოდელების შეზავება? ან შეუძლიათ კი? განმარტეთ.
 8. არის თუ არა განსხვავება არასწორ გადანყვეტილებასა და ცუდ გადანყვეტილებას შორის? რატომ იღებენ მენეჯერები ზოგჯერ არასწორ გადანყვეტილებებს? ცუდ გადანყვეტილებებს? როგორ უნდა გაიუმჯობესონ მენეჯერებმა გადანყვეტილების მიღების უნარები?

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

ჩვენ ეს თავი დავინყეთ ისტორიით Sonic-ის მიერ ახალი სასაქონლო ხაზის შემუშავების დროს გადანყვეტილების მიღების შესახებ. ჰოთ-დოგი არ იყო ერთადერთი ახალი კერძი Sonic-ის მენიუში. Sonic, Burger King-ს, White Castle-სა და Starbucks-თან ერთად, საკუთარ რესტორნებში ღვინისა და ლუდის საცდელ მარკეტინგს ატარებდა.³⁹ აღნიშნული გადანყვეტილების შეფასებისას კომპანიებმა ამ პროდუქტების გაყიდვების შედეგად მიღებული დამატებითი შემოსავალი უნდა განიხილონ იმ დანახარჯებთან შედარებით, რომელსაც ისინი მენიუში ალკოჰოლური სასმელების ჩართვით განიც-

დიან, უპირველესად, საჭირო ახალი დანადგარების გამო, ასევე ალკოჰოლის შესახებ კანონის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, რაც იმ მომხმარებელთა ასაკს არეგულირებს, რომელთათვისაც ალკოჰოლის მიყიდვაა შესაძლებელი. თქვენ რას ფიქრობთ? რა პოტენციური ეთიკური პრობლემებს ხედავთ ამ შემთხვევაში? რა გავლენას მოახდენენ დაინტერესებული მხარეები და როგორ? შეიძლება თუ არა, ეთიკური მოსაზრებები გადანყვეტილების მიღების პროცესის ნაწილი იყოს? განმარტეთ, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი პასუხი.

უნარების სავარჯიშო განავითარეთ კრეატიული უნარები

უნარის შესახებ

შემოქმედებითობა განწყობაა. თქვენ ახალ იდეებს უნდა გაუხსნათ გონება. ყოველ ადამიანს გააჩნია კრეატიულობის შესაძლებლობა, მაგრამ ბევრი მათგანი, უბრალოდ, არ ცდილობს ამ შესაძლებლობის განვითარებას. თანამედროვე ორგანიზაციებში, ასეთ ადამიანებს წარმატების მიღწევაში, შესაძლოა, პრობლემები შეექმნათ. დინამიკური გარემო და ქაოსურობა მოითხოვს, რომ მენეჯერებმა, ისევე, როგორც ორგანიზაციებმა, საკუთარი მიზნების მიღწევის ახალი და ინოვაციური გზები ეძებონ.⁴⁰

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. საკუთარი თავი კრეატიულად მიიჩნით. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მარტივი რჩევაა, კვლევები აჩვენებს: თუ იფიქრებთ, რომ არ შეგიძლიათ იყოთ კრეატიული, თქვენ ვერ იქნებით შემოქმედებითი. საკუთარი თავის რწმენა პირველი ნაბიჯია იმისკენ, რომ უფრო კრეატიული გახდეთ.
2. ყურადღება მიაქციეთ საკუთარ ინტუიციას. ყოველი ადამიანის ქვეცნობიერი აზროვნება კარგად მუშაობს. ზოგჯერ პასუხი მაშინ მოგვით, როდესაც ამას ყველაზე ნაკლებად ელით. მაგალითად, როდესაც დაძინებას აპირებთ, თქვენი დასუსტებული გონება ზოგჯერ იმ პრობლემის გადანყვეტის გზას გიკარ-

ნახებთ, რომლის წინაშეც დგახართ. მოუსმინეთ ამ ხმას. კრეატიული ადამიანების უმრავლესობა საწოლთან ახლოს ბლოკნოტს ინახავს და ამ დიდებულ იდეებს, რომ არ დაავიწყდეს, წარმოშობისთანავე ჩაინერს.

3. *დაშორდით კომფორტის ზონას.* ყოველ ადამიანს აქვს კომფორტის ზონა, რომელშიც განსაზღვრულა სუფევს. მაგრამ კრეატიულობა და უკვე ცნობილი, ხშირად, არ ეთავსება ერთმანეთს. იმისთვის, რომ იყოთ კრეატიული, უნდა დაშორდეთ სტატუს-კვოს და თქვენი გონება რაიმე ახალს მიაპყროთ.
4. *ჩაერთეთ იმ აქტივობებში, რომლებიც კომფორტული ზონის მიღმა დაგაყენებთ.* თქვენ არა მარტო განსხვავებულად უნდა იფიქროთ, არამედ, განსხვავებულად კეთება და ამისთვის საკუთარი თავის განწყობაც გჭირდებათ. მაგალითად, ისწავლეთ მუსიკალურ ინსტრუმენტებზე დაკვრა ან უცხო ენა, თქვენი გონება ახალი გამოწვევისთვის განაწყვეთ.
5. *ეცადეთ მდგომარეობის შეცვლას.* ხშირად გაიგებთ, რომ ადამიანები საკუთარი ჩვევების ქმნილებანი არიან. კრეატიული ადამიანები საკუთარ თავს აიძულებენ, თავი დააღწიონ ჩვევებს საკუთარი მდგომარეობის შეცვლის მეშვეობით, რაც წყნარ და უშფოთველ ადგილას გამგზავრებით და საკუთარ ფიქრებთან განმარტობით არის შესაძლებელი.
6. *ეძიეთ რამდენიმე სწორი პასუხი.* შეზღუდული რაციონალობის განხილვის დროს, ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ ადამიანები საკმარისად კარგ გადაწყვეტილებებს ეძებენ. კრეატიულობა კი ნიშნავს სხვა გადაწყვეტილებების ძიებას მაშინაც კი, როდესაც თქვენ ფიქრობთ, რომ გაქვთ პრობლემის გადაწყვეტის

მისაღები გზა. სწორედ ამ დროს შეიძლება უფრო კრეატიული გადაწყვეტილების აღმოჩენა.

7. *საკუთარ თავში „ემშაკის ადვოკატის“ როლის თამაში.* საკუთარ თავთან კამათი საკუთარი გადაწყვეტილებების დასაცავად, დაგეხმარებათ, გამოიმუშაოთ თქვენთვის შემოქმედებითი ძალისხმევის ნდობა. საკუთარი ქმედების განჭვრეტა შესაძლოა აგრეთვე დაგეხმაროთ უფრო კრეატიული გადაწყვეტილებების პოვნაში.
8. *ირწმუნეთ ქმედითი გადაწყვეტილების პოვნის შესაძლებლობა.* საკუთარი თავის რწმენის მსგავსად, თქვენ ასევე გჭირდებათ საკუთარი იდეების რწმენა. თუ არ ფიქრობთ, რომ შეგიძლიათ გადაწყვეტილების პოვნა, თქვენ, სავარაუდოდ, ვერ შეძლებთ ამას.
9. *ბრენსტორმინგი სხვებთან ერთად.* კრეატიულობა მარტოხელა საქმიანობა არ არის. სხვებისგან ასხლეტილი იდეა სინერგიულ ეფექტს წარმოშობს.
10. *კრეატიული იდეები მოქმედებად გადააქციეთ.* იდეების შემუშავება მხოლოდ პროცესის ნახევარია. როგორც კი იდეები იქნება გენერირებული, ისინი უნდა განხორციელდეს. დიდებული იდეის საკუთარ გონებაში ან ქალაქში დამახსოვრება, სადაც მათ არავინ წაიკითხავს, მცირედით თუ გააფართოებს თქვენს შემოქმედებით შესაძლებლობებს.

ბანივითარეთ უნარი

რამდენი სიტყვის შედგენა შეგიძლიათ თქვენ სიტყვა „brainstorm“-ის ასოების გამოყენებით? სულ მცირე – 95-ის.

ვერსიით ერთად გუნდური სავარჯიშო

ეფექტური გადაწყვეტილების მიმღებად ყოფნა მენეჯერებს ნამდვილად სურთ. რა არის დაკავშირებული კარგი გადაწყვეტილების მიმღებად ყოფნასთან? შექმენით ჯგუფები სამი-ოთხი სტუდენტის მონაწილეობით. გააჩაღეთ დისკუსია გადაწყვეტილების მიღების თქვენეული გამოცდილების – მაგალითად, ავტომობილის ან რამდენიმე სხვა სახის ნასყიდობის, ჯგუფების და პროფესორების შერჩევის, ზაფხულის ან გაზაფხულის შესვენების გეგმების შედგენის შესახებ და ა.შ. როდესაც იგრძნობთ, რომ კარგ გადაწყვეტილებებს იღებთ, ყოველმა თქვენგანმა უნდა დახარჯოს გარკვე-

ული დრო. გააანალიზეთ, რა მოხდა გადაწყვეტილების მიღების იმ პროცესის განმავლობაში, რამაც ხელი შეუწყო აღნიშნული კარგი გადაწყვეტილების მიღებას. შემდეგ განიხილეთ, თქვენი აზრით, ცუდი გადაწყვეტილებები. რა მოხდა ისეთი, რამაც ასეთი ცუდი შედეგები გამოწვივა? რა საერთო მახასიათებლები, თუ ასეთი არსებობს, აღმოაჩინეთ თქვენს კარგ გადაწყვეტილებებს შორის? ცუდ გადაწყვეტილებებს შორის? შეადგინეთ კარგი გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკული რჩევების სია. იყავით მზად, რათა თქვენი სია ჯგუფს გაუზიაროთ.

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- ერთი კვირის განმავლობაში დაყინებული ყურადღება დაუთმეთ თქვენ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს და მათი მიღების პროცესს. ჩაინერეთ მათგან ხუთი გადაწყვეტილების აღწერა, სახელმძღვანელოდ გამოიყენეთ გადაწყვეტილების მი-

ღების პროცესის ეტაპები. აგრეთვე აღწერეთ გადაწყვეტილების მიღების დროს ინფორმაციის რომელ – შიდა თუ გარე – წყაროებს ეყრდნობით და ამ ინფორმაციის დამუშავების დროს უფრო სწორ-საზოგნად აზროვნებთ თუ არასწორსაზოგნად.

- როდესაც გრძნობთ, რომ თქვენ არ მიიღეთ კარგი გადაწყვეტილება, შეაფასეთ, როგორ შეგეძლოთ უკეთესი გადაწყვეტილების მიღება.
- მოიძიეთ პროცედურების, წესების და პოლიტიკის ორი მაგალითი. მიიტანეთ ამ მაგალითების აღწერა ჯგუფში და იყავით მზად მათი გაზიარებისთვის.
- აღწერეთ პროცედურა, წესი და პოლიტიკა, რომელსაც თქვენი ლექტორი იყენებს აუდიტორიაში. ყოველი მათგანი აღწერეთ მკაფიოდ და გასაგებად.
- მოიძიეთ რომელიმე პოპულარულ პერიოდულ ბიზნესგამოცემაში (*Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *Fortune* და ა.შ.) ასახული მენეჯერული გადაწყვეტილების სამი მაგალითი. დაწერეთ ყოველი გადაწყვეტილების აღწერა და ნებისმიერი სხვა ინფორმაცია, მაგალითად, როგორიცაა: თუ რამ გამოიწვია გადაწყვეტილება, რა მოხდა გადაწყვეტილების შედეგად და ა.შ. რა ისწავლეთ გადაწყვეტილების მიღების შესახებ ამ მაგალითიდან?
- გამოჰკითხეთ ორი მენეჯერი, სთხოვეთ გირჩიონ, თუ როგორი უნდა იყოს გადაწყვეტილების კარგი მიმღები. ჩაინერეთ მათი რჩევები და იყავით მზად მათი ჯგუფში წარდგენისთვის.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie, *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers* (Columbia Business School Publishing, 2011); Roger Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*, (Harvard Business School Press, 2009); Noel M. Tichy and Warren G. Bennis, *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls* (Portfolio, 2007); Gerd Gigerenzer, *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious* (Viking, 2007); Stephen P. Robbins, *Decide & Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times Press, 2004); and John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Harvard Business School Press, 1999).
- ინტერნეტში მოძებნეთ ფრაზა: „ბიზნესის 101 ყველაზე სულელური მომენტი“. აიღეთ წლის სიის ყველაზე ახალი ვერსია. აირჩიეთ სამი მაგალითი და აღწერეთ, თუ რა მოხდა. როგორია თქვენი რეაქცია ამ მაგალითებზე? როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღება?
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ენვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად კარგად ვართმევ თავს ორაზროვნებას? რამდენად კარგად ვპასუხობ ტურბულენტურ ცვლილებებს? როგორია გადაწყვეტილების მიღების ჩემი სტილი? თქვენი შეფასებების შედეგების გამოყენებით, განახორციელეთ პერსონალური ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება. რა უნდა მოიმოქმედოთ თქვენი სიძლიერების გამყარებისა და სისუსტეების გამოსწორებისთვის?

MyManagementLab

ენვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 6-1.** რა გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კულტურას მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილებების მიღებაზე?
- 6-2.** ყველა ჩვენგანის ცრურწმენა ზემოქმედებს იმ გადაწყვეტილებებზე, რომლებსაც ვიღებთ. რა შეფერხებებს ინვესტორს ცრურწმენები? შესაძლებელია თუ არა რაიმე უპირატესობა უკავშირდებოდეს ცრურწმენებს? განმარტეთ. რა შედეგები მოაქვს მათ მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღებისთვის.
- 6-3.** Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 ბეისბოლის ბიზნესი

დიდი ხანია, რაც ბეისბოლს „ამერიკის ნაციონალურ თამაშს“ უწოდებენ (თუმცა Harris Interactive-ის გამოკვლევის თანახმად, ამერიკული ფეხბურთის ალიანსული ამერიკის ფავორიტ სპორტის სახეობად).⁴¹ ამჟამად ბეისბოლი ალბათ ადვილად შეიძლება შევადაროთ რთული მონაცემების დასამუშავებელ ამერიკულ კომპიუტერს. ავილოთ, მაგალითად, სენდი ალდერსონი (Sandy Alderson) – New York Mets-ის გენერალური მენეჯერი. საუკეთესო ბათერისა და თავისუფალი აგენტის ხოსე რეიესისთვის (Jose Reyes) Miami Marlins-ში გადასვლის უფლების მიცემას ის ამგვარად ხსნის: „მე ბედნიერი ვარ იმ ანალიზისთვის, რომელიც გამოვიყენეთ და იმ სტრატეგიის გამო, რომელსაც ვახორციელებთ“. როდესაც მან ეს განაცხადა, მისი გუნდის ოპერაციული პერსონალის სამი წევრი იდგა გახსნილი ლეპტოპებით ხელში და მზად იყო, უზრუნველყოს ის საჭირო მონაცემებით. ბეისბოლის ექსპერტმა ასე აღწერა ამ სპორტის დამოკიდებულება მონაცემების ანალიზისადმი: „მხედველობიდან არ უნდა გამოგვრჩეს ფაქტების, ციფრების, სხვა მონაცემების და... იმ ადამიანების მზარდი მნიშვნელობა, რომლებიც მათ ინტერპრეტირებას ახდენენ“.

2011 წლის ფილმ „Moneyball“-ის (გადაღებულია უფრო ადრე გამოსული ამავე დასახელების წიგნის მიხედვით) აქცენტირებით, სტატისტიკა, „ჭეშმარიტი“ სტატისტიკა, სპორტში და, მათ შორის, ბეისბოლში, გადამწყვეტი ასპექტია ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებისთვის. „Moneyball“-ის გადაღების ძირითადი წინა პირობა – ბეისბოლთან დაკავშირებული საზოგადოების (მოთამაშეების, მენეჯერების, მწვრთნელების, სკაუტების და ფრონტოფისის წარმომადგენლების) მოსაზრებების შეგროვება იყო. ხშირად, გამოყენებული სტატისტიკური მონაცემები – როგორც არის მიტაცებული ბაზების რაოდენობა, ბათერის მიერ მოპოვებული ქულები, მოგერიების საშუალო პროცენტი – რაც, ჩვეულებრივ, გამოიყენებოდა მოთამაშეთა შესაძლებლობებისა და შედეგიანობის შესაფასებლად, არ იყო საკმარისი, ხოლო პოტენციალს კი ცუდად ზომავდა. დეტალურმა სტატისტიკურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ბაზის ალებისა და ძლიერი დარტყმების პროცენტული მონაცემები მოთამაშეთა შემტევი პოტენციალის უკეთესი მაჩვენებლები იყო. რა არის ამ რთული გაანგარიშებების მიზანი? უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღება. გუნდების მენეჯერებს სურთ, საკუთარი შეზღუდული დანახარჯები უკეთესად გაანალიზონ, რათა დაეხმარონ გუნდს გამარჯვებაში.

მონაცემების უფრო სისტემატური გამოყენება საუნივერსიტეტო ბეისბოლშიც შეინიშნება. ამ დონეზე, ჩანოდეების მიღების დროს, ქეთჩერებისთვის სანიშნებლად, მწვრთნელების მიერ უკვე დიდი ხანია გამოიყენება საკუთარი სახის ნაწილები („გიჟური სისწრაფით“ ეხებიან რა საკუთარ ყურებს, ცხვირს, ნიკაპს). თუმცა, ამჟამად, ყველა დონის ასობით კოლეჯის გუნდს უარყოფილი აქვს სხეულის მეშვეობით სიგნალების მიცემის ეს მეთოდი და ისინი იყენებენ სისტემებს, რომლებშიც მწვრთნელი ციფრებს გარკვეული თანმიმდევრობით გაჰყვირის. „ქეთჩერი კი სიგნალების დეკოდირებას სამკლავურზე შემოხვეულ იმ ცხრილზე შეხედვით ახორციელებს, რომლის მსგავსსაც მცველები 1965 წლიდან ატარებენ, და შემდეგ ინფორმაციას ფითჩერს ხელმისაწვდომი საშუალებით გადასცემენ“. მწვრთნელები ამბობენ, რომ ეს მეთოდი არა მხოლოდ სწრაფი და უფრო ეფექტურია, არამედ მისი გამოყენებისას მოწინააღმდეგე ვერ ახერხებს



წყარო: Michael Zagaris/Getty Images

აქ ნაჩვენებია Oakland Athletics-ის ხელმძღვანელები, ბეისბოლის სხვა გუნდების მენეჯერებისა და ოპერაციული პერსონალის მსგავსად, ანალიზებენ ფაქტებს, ციფრებს და სხვა მონაცემებს, რაც მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად იქცა მოთამაშეთა შესაძლებლობების, შედეგიანობის და პოტენციალის შესაფასებლად. ეს კი მათ გამარჯვებული გუნდის შესაქმნელად საკუთარი ფინანსური რესურსების უკეთესად გამოყენებაში ეხმარება.

მათ გაშიფვრას და მინიშნების თავად გამოყენებას. მას შემდეგ, რაც ეს მეთოდი ხელმისაწვდომი გახდა, სხვადასხვა ჩანოდების აღნიშვნა უამრავი კომბინაციით გახდა შესაძლებელი და ციფრების ერთი და იგივე თანმიმდევრობა აღარ მეორდება ერთი თამაშის და, შესაძლოა, მთელი სეზონის განმავლობაში.

სადისკუსიო საკითხები: ⚡

1. ზოგადად, როგორი სახის გადაწყვეტილებები მიიღება ბეისბოლში? როგორ დაახასიათებთ ამ გადაწყვეტილებებს – სტრუქტურირებულად თუ არასტრუქტურირებულად? პასუხი განმარტეთ. გადაწყვეტილების მიღების პირობების რომელი ტიპ(ებ)ია ეს, თქვენი აზრით? პასუხი განმარტეთ.
2. დამახასიათებელია თუ არა ბეისბოლის მენეჯერებისთვის საკუთარი მოთამაშეების შეფასებისთვის მხოლოდ რაოდენობრივი, ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება? რას ფიქრობთ? რატომ?
3. ჩაატარეთ რამდენიმე სეიბერმეტრიქსის (Sabermetrics) (ბეისბოლის მოთამაშეთა სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი) გამოკვლევა. რა არის ეს? რა კავშირშია ეს გადაწყვეტილების მიღებასთან?
4. აღწერეთ, როგორ იყენებენ გადაწყვეტილების მიღებისას თითოეულ ქვემოთ მოტანილ მოცემულობას – (ა) რაციონალურობა, (ბ) შეზღუდული რაციონალურობა, (გ) ინტუიცია და (დ) მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტი – ბეისბოლის ფრონტოფისის აღმასრულებლები და კოლეჯის მწვრთნელები?
5. შეიძლება თუ არა, ბეისბოლის ბიზნესის მართვის დროს ინფორმაცია იყოს ძალიან ბევრი, ზედმეტი? განიხილეთ.

პრაქტიკული შემთხვევა 2 წყალქვეშა ქაოსი



წყარო: AP Photo/Akira Suemori

Eurostar-ის მენეჯერების და **Eurotunnel**-ის ოპერატორების მიერ ცუდი გადაწყვეტილების მიღება ქმნის ქაოსს ათასობით მგზავრისთვის, რომლებიც

აღბათ, კლაუსტროფობიაა ყველაზე დიდი კომპარო Eurostar-ის მატარებელში, რომელიც – ზღვისქვეშა ხაფანგში – 31-მილიან ევროგვირაბში – ინგლისის არხის (ლამანშის სრუტე) ქვემოთ, ბრიტანეთსა და ევროპის მატერიკს შორის მოგზაურობს.⁴² პირველად ეს ბრიუსელიდან ლონდონისკენ მოძრავი ხუთი მატარებლის ავარიების სერიის შემდეგ მოხდა, რაც 2009 წლის 18 დეკემბერს დაიწყო, როდესაც 2000-ზე მეტი მგზავრი 16 საათზე მეტი დროის განმავლობაში რთულ მდგომარეობაში აღმოჩნდა. ბევრი ამ მგზავრებიდან გაიჭედა სიბნელეში და გადახურებულ გვირაბში სერიოზული განსაცდელი გადაიტანა. მწვავედ არაკომფორტულმა ტემპერატურამ აიძულა მშობლები, ბავშვებისთვის ტანსაცმელი გაეხადათ. სხვა მგზავრებმა ცუდად იგრძნეს თავი და „სტრესისა და პანიკის შეტევით“ იტანჯებოდნენ. იყო ეს მხოლოდ უბედური შემთხვევა, რაც უიღბლო მგზავრებს გადახდათ თავს, თუ

მატარებლებისა და გვირაბის ოპერაციებთან დაკავშირებული ცუდი მენეჯერული გადაწყვეტილებებიც ასევე თამაშობდა როლს?

ინციდენტის დამოუკიდებელმა გამოძიებამ Eurostar და გვირაბის ოპერატორი დაადანაშაულა იმაში, რომ ისინი მკაცრი ზამთრის ამინდისთვის არ იყვნენ

მზად. ანგარიშში ნათქვამი იყო, რომ ევროსთარმა ვერ შეძლო საკუთარი მა-
ლალსიჩქარიანი მატარებლების ადეკვატური მომსახურება და ზამთრისთვის
მომზადება, რათა განსაკუთრებით მგრძნობიარე კომპონენტები ძლიერი თოვ-
ლისა და ნესტის დაგროვების გამო დაზიანებისგან დაეცვა. იმ დროს, როდესაც
Eurostar-ის მატარებელი დაზიანდა, მკაცრი ზამთრის ამინდი აუკაცრიელებდა
ევროპას. თვითმფრინავების პილოტები, რკინიგზის ოპერატორები, მსუბუქი
და სატვირთო ავტომობილების მძღოლები ასევე შენუხებულნი იყვნენ ზამთრის
გამო, რომელიც 30 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში ყველაზე ცივი იყო მთელ
ევროპაში. ყინვიანი ამინდი და თოვლი ჩრდილოეთ ევროპაში დღეების განმავ-
ლობაში ინვევდა სამგზავრო პრობლემებს. ამასთან, ანგარიში აკრიტიკებდა
Eurotunnel-ის ოპერატორს გვირაბის არადაამკმაყოფილებელი შიდაკომუნიკა-
ციური სისტემების გამო, რომლითაც თანამშრომლებს შეეძლოთ, პირდაპირი
კონტაქტი განეხორციელებინათ მატარებლების მემანქანებთან და Eurostar-ის
სხვა წარმომადგენლებთან. „თუ მატარებელი დაზიანდება და მგზავრების გა-
დარჩენა და ევაკუაცია გახდება საჭირო, ეს უნდა მოხერხდეს სწრაფად და დიდი
ყურადღებით. ავარიულ პირობებში მგზავრებს ინფორმაციის დაუყოვნებელი
მიწოდება და მისი რეგულარული განახლება სჭირდებათ“. მიუხედავად იმისა,
რომ მკაცრმა ამინდის პირობებმა ნამდვილად ითამაშა როლი ამ ფიასკოში, ასე-
ვე უეჭველია, რომ მენეჯერებს შეეძლოთ, უკეთ გარჯილიყვნენ გადანყვეტილე-
ბის მიღების დროს და მომზადებულიყვნენ მსგავსი სცენარისთვის.

მეორე შეფერხება მოხდა 2012 წლის მარტში. ათასობით მგზავრი, მათ შო-
რის, სერ პოლ მაკარტნი (Sir Paul McCartney) და მისი ოჯახი, შეყოვნდნენ დაზიან-
ებული კაბელის გამო. ერთ-ერთმა მგზავრმა განაცხადა „Gare du Nord-ში იყო
აბსოლუტური ქაოსი, არ იყო ინფორმაცია სავარაუდო შეფერხების შესახებ, Eu-
rostar-ის კოლექტივი ამ ვითარებაში უძლური იყო“. თუმცა ამ მოსაზრების საპი-
რისპიროა მეორე მგზავრის განცხადება. მან თქვა: მიუხედავად იმისა, რომ იყო
ცხრასათიანი შეფერხება და ინფორმაციის უქონლობა, Eurostar-ის პერსონალი
თანადგომისა და დახმარებისთვის მზად იყო. რამდენადაც ცნობილია, ლონდონი
2012 წლის ზაფხულის ოლიმპიურ თამაშებს მიიღებს. მოსალოდნელია, რომ
მსუბუქი ავტომობილების და ავტობუსების მოძრაობა გაიზრდება, რაც უსია-
მოგნებების თავიდან აცილების აქტუალობას უფრო მნიშვნელოვანს გახდის.

ლამანშის გვირაბში გამოემწყვდნენ,
და იმათთვისაც, რომლებიც ნაჩვენებია
ამ სურათზე ლონდონის St. Pancras-ის
რკინიგზის სადგურზე გამგზავრების
მოლოდინში. მათი რეისი გვირაბ-
ში მატარებლების ავარიის შედეგად
შეჩერდა.

სადისკუსიო საკითხები:★

1. როგორია თქვენი რეაქცია ამ ისტორიასთან დაკავშირებით? რის ილუსტრირე-
ბას ახდენს ის გადანყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით?
2. როგორ შეუძლია გადანყვეტილების მიღების პროცესს კრიზისული სიტუაცი-
ების დაძლევისა და მათი პრევენციისთვის დახმარება?
3. შეუძლია თუ არა პროცედურას, პოლიტიკას და ნებსებს რაიმე როლის თამაში
მომავალში ანალოგიურ კრიზისულ სიტუაციებში? თუ დიახ – რატომ?
თუ არა – რატომ?
4. რა შეიძლება ისწავლონ სხვა ორგანიზაციებმა ამ ინციდენტისგან?

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

NASA-ს შატლის კოსმოსში ხანგრძლივი მოგზაურობის პროგრამა **30 წლის, 135 მისიისა და 542 მილიონი მილის გავლის შემდეგ, 2011 წელს დასრულდა.**¹ დროის ამ მონაკვეთში ჩვენ მრავალი გამარჯვება და დამარცხება, ტრიუმფი და ტრაგედია ვიხილეთ – ვენერასკენ ზონდ მაგელანის გაშვებით და ტელესკოპ ჰაბლის მიერ კოსმოსის ფანტასტიკური ფოტოების გადაღებით დაწყებული, ჩელენჯერისა და კოლუმბიის კატასტროფებით დამთავრებული. უადგილოა იმის მტკიცება, რომ მსგავსი მნიშვნელობის პროგრამის შეჩერება თანამშრომლებისა და მენეჯერებისთვის მასობრივ ცვლილებებს იწვევს.

NASA-ს ადმინისტრატორ **ჩარლზ ბოლდენის (Charles Bolden** იხ. სურათი) წინაშე არსებული მთავარი გამოწვევაა ის, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს სააგენტოს სტრუქტურირება კოსმოსური პროგრამის გასაგრძელებლად, თუმცა ეს მისი გადასაწყვეტი არაა, რადგან NASA სამთავრობო სააგენტოა და ამ გადაწყვეტილებას კანონმდებლები მიიღებენ. ამერიკის შეერთებული შტატების რეპუტაცია, როგორც კოსმოსური კვლევების ლიდერის და ერთადერთი ქვეყნისა, რომელმაც მთვარეზე ადამიანები გაგზავნა – საფრთხეშია, მაგრამ ამავე დროს განსახილველია ეროვნული უსაფრთხოებისა და სამრეწველო შედეგებიც. შატლის უკანასკნელი წარმატებული მისიის შემდეგ NASA აღარ არის პილოტირებულ კოსმოსურ ბიზნესში. კოსმოსური გადაზიდვების მხრივ NASA ამჟამად დამოკიდებულია საზღვარგარეთულ მთავრობებზე და კომერციულ სანარმოებზე. ასტრონავტების გაგზავნა საერთაშორისო კოსმოსურ სადგურზე კვლავაც საჭირო იყო და მათ 2011 წლის ნოემბერში, 47 მლნ. დოლარად, პირველად იმოგზაურეს რუსულ კოსმოსურ აპარატ Soyuz-ით. NASA-ს კონტრაქტის სწრაფად გაფორმების იმედი აქვს ისეთ კომპანიებთან, როგორც არის Space Exploration Technologies (კოსმოსური კვლევის ტექნოლოგიები – შემოკლებით SpaceX), Blue Origin (დაფუძნებულია Amazon.com-ის დამფუძნებლის ჯეფ ბეზოსის (Jeff Bezos მიერ), Sierra Nevada, Orbital Sciences Corporation, ან

თვით აეროკოსმოსური ინდუსტრიის უზუცესი Boeing. ერთმა

ექსპერტმა განაცხადა: „ის, რაც ადრე ხელმისაწვდომი იყო მხოლოდ რამდენიმე, ყურადღებით შერჩეული, მაღალკვალიფიციური, სწორად დაკომპლექტებული სამთავრობო მოსამსახურისთვის, საბოლოოდ მიღწევადი ხდება მეცნიერების, ბიზნესმენებისა და მკვლევარებისთვის“.



წყარო: AP Photo/Damian Dovarganes

მაშინ, როდესაც NASA-ს უნევს „სიახლეებთან“ შეგუება, გაურკვეველობა დაფინანსების, სამუშაოს, მოვალეობებისა და მოლოდინების შესახებ შეიძლება გამოწვევად გადაიქცეს მენეჯერებისა და დასაქმებულებისთვის.



ნეკარო Scott J. Ferrell/Congressional Quarterly/Newscom

კერძო კომპანიები გამალებული ცდილობენ ასტრონავტიკის დარგში გაჩენილი ნაპრაღის შევსებას, ამზადებენ რა იმ პროფესიონალ მუშაკებს, რომლებიც საბოლოოდ კომერციულ კოსმოსურ სანარმოებს დასჭირდება, როგორც მკვლევრების, ტურისტებისა და ამ ბიზნესების მომსახურე პერსონალი. „შედეგად, NASA-სა და კერძო კომპანიებს შორის შესაძლოა დამყარდეს იმის მსგავსი ურთიერთობები, როგორიც თავდაცვის დეპარტამენტს აქვს დაქირავებულ ჯარისკაცებთან“.

NASA-ს მენეჯერების წინაშე არსებული ყველაზე უფრო კრიტიკული ცვლილებაა ის, თუ რა უნდა მოიმოქმედონ საკუთარი სამუშაო ძალის მიმართ, რომელიც მალაქკვალ-

ფიციური, დახელოვნებული ინდივიდებისგან შედგება, მაშინ, როდესაც განხილვისა და გადანყვეტის პროცესშია მათი კოსმოსური კვლევებისა და სხვა პროგრამების მომავალი. მიუხედავად იმისა, რომ შატლი დიდი ხნით შეჩერდა და NASA-ს პილოტირებული კოსმოსური ფრენები ამჟამად სხვებზეა დამოკიდებული, სააგენტოს ჯერ კიდევ აქვს „კვლევების, ტექნოლოგიების განვითარების, სამეცნიერო მუშაობის მტკიცე პროგრამა“, რომლის მეშვეობითაც წლების განმავლობაში შეუძლია შეინარჩუნოს დასაქმებული თანამშრომლები. 2012 წლის 6 აგვისტოს მარსმავალ Curiosity-ს მარსზე წარმატებული დაშვება NASA-ს თანამშრომლების ოსტატო-

MyManagementLab®
 ★ გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 7.1** შეადაროთ და შეაპირისპიროთ არსებული შეხედულებები ცვლილების პროცესის შესახებ.
- 7.2** კლასიფიცირებას დაუქვემდებაროთ ორგანიზაციული ცვლილების ტიპები.
- 7.3** ახსნათ, რას ნიშნავს ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის მართვა.
- 7.4** განიხილოთ ცვლილების მართვის თანამედროვე პრობლემები.
- 7.5** აღწეროთ ინოვაციის სტიმულირების მეთოდები.

ბის დამამტკიცებელი საბუთია. თუმცა მაშინ, როდესაც NASA ეგუება „სიახლეებს“, გაურკვევლობა დაფინანსების, სამუშაოს, მოვალეობებისა და მოლოდინების შესახებ შეიძლება გამონვევად გადაიქცეს მენეჯერებისა და დასაქმებულებისთვის. მიუხედავად ამისა, NASA-ს არ სურს დაკარგოს თავისი ინოვაციური შორსმჭვრეტელი კულტურა ან მემკვიდრეობა. როგორ მოახერხებენ აღნიშნული ცვლილებების პირობებში NASA-ს მენეჯერები თანამშრომელთა ფოკუსირების შენარჩუნებას?

NASA-ს ლიდერების წინაშე არსებული მენეჯერული გამოწვევები სააგენტოს ყველა თანამშრომელში განუსაზღვრელი დროის განმავლობაში ნაახალისებს ინოვაციურ ძალისხმევას და ეს უნი-

კალური მოვლენა არ არის. დიდი კომპანიები და პატარა ბიზნესები, უნივერსიტეტები და კოლეჯები, სახელმწიფოს და ქალაქის მთავრობები და თვით სამხედროებიც იძულებულნი არიან, იყვნენ ინოვაციურები. მიუხედავად იმისა, რომ ინოვაცია ყოველთვის იყო მენეჯერული სამუშაოს ნაწილი, ის უკანასკნელ წლებში უფრო მნიშვნელოვანი გახდა. ჩვენ ამ თავში აღვწერთ, თუ რატომ არის ინოვაცია მნიშვნელოვანი და როგორ უნდა მართონ ის მენეჯერებმა. ვინაიდან ინოვაცია ხშირად მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციული ცვლილების ძალისხმევასთან, ჩვენ ამასთან ერთად განვიხილავთ, თუ როგორ მართავენ ცვლილებას მენეჯერები.

7.1 ცვლილების პროცესებზე არსებული შეხედულებების შეპირისპირება და შედარება.

ცვლილების პროცესი

როდესაც ჯონ ლეჰლეიტერი (John Lechleiter) Eli Lilly-ში გენერალური დირექტორის მოვალეობის შესრულებას შეუდგა, მან ფირმის ყოველ ხელმძღვანელს გაუგზავნა საჩუქარი – „უკანთვლის ციფრული საათი, რომელიც წამის სიზუსტით აჩვენებდა 2011 წლის 23 ოქტომბრამდე დარჩენილ დროს. ამ დღიდან Eli Lilly-ს წელიწადში \$5 მილიარდი მოგების მომტან შიზოფრენიის სამკურნალო პრეპარატ Zyprexa-ს აღარ ექნებოდა საპატენტო დაცვა“. ამ მომენტიდან 2016 წლის ბოლომდე Lilly წელიწადში \$10 მილიარდი შემოსავლის დანაკარგს განიცდის იმიტომ, რომ მისი სამი საკვანძო წამლის პატენტი ძალას კარგავს. ცხადია, კომპანია ახორციელებს რამდენიმე ორგანიზაციულ ცვლილებას წამლების შემუშავების ტემპის დასაჩქარებლად.² Lilly-ს ხელმძღვანელებმა ის უნდა გააკეთონ, რაც ყველგან უნდა მოიმოქმედონ მენეჯერებმა – უნდა განახორციელონ ცვლილება!

ცვლილების გარეშე, მენეჯერების სამუშაო შედარებით გაიოლდებოდა. რადგან ხვალინდელი დღე დღევანდელისგან განსხვავებული არ იქნებოდა, დაგეგმვა გამარტივდებოდა. ორგანიზაციული პროექტირების ეფექტურობის საკითხი ასევე გადანყდებოდა, ვინაიდან გარემო არ იქნებოდა განუსაზღვრელი და სტრუქტურის ცვლილების საჭიროებაც არ გაჩნდებოდა. იმის გამო, რომ ყოველი ალტერნატივის შედეგის განჭვრეტა თითქმის სრული სიზუსტით იქნებოდა შესაძლებელი, გადანყვეტილების მიღების პროცესი მნიშვნელოვნად გამარტივდებოდა. მაგრამ ეს ასე არ არის. ცვლილებები ორგანიზაციული რეალობაა.³ ცვლილებების წინაშე ორგანიზაციები იმიტომ აღმოჩნდებიან, რომ შიდა და გარე ფაქტორები მათ საჭიროებას წარმოშობს (იხ. ჩანართი 7-1). როდესაც მენეჯერები აღიარებენ ცვლილებების აუცილებლობას, რა უნდა მოიმოქმედონ მათ? როგორ უნდა უპასუხონ გამონვევას?

ჩანართი 7-1

ცვლილების გარე და შიდა ძალები

გარე ძალები

- მომხმარებელთა სურვილების და საჭიროებების ცვლილება
- ახალი სამთავრობო კანონმდებლობა
- ცვალებადი ტექნოლოგიები
- ეკონომიკური ცვლილებები

შიდა ძალები

- ახალი ორგანიზაციული სტრატეგია
- სამუშაო ძალის შემადგენლობის ცვლილება
- ახალი ხელსაწყოები
- თანამშრომელთა ურთიერთობების ცვლილება

ცვლილების პროცესზე არსებული ორი შეხედულება

ცვლილების პროცესის აღსაწერად ორი მეტად განსხვავებული მეტაფორის გამოყენება შეიძლება.⁴ ერთი მათგანი ორგანიზაციას წყნარი ზღვის გადამსერავ გემად წარმოგვიდგენს. გემის კაპიტანმა და ეკიპაჟმა ზუსტად უწყიან, თუ საით მიემართებიან, ვინაიდან მათ მსგავსი მოგზაურობა ადრეც მრავალჯერ განუხორციელებიათ. სხვაგვარად მშვიდ და წინასწარ განჭვრეტად მოგზაურობაში ცვლილება იწყება უცაბედი შტორმის სახით, როგორც მოკლევადიანი ხელის შემშლელი რამ. წყნარი წყლის მეტაფორაში ცვლილება წარმოგვიდგება, როგორც შემთხვევითი შეფერხება მოვლენათა ნორმალურ მიმდინარეობაში. მეორე მეტაფორაში ორგანიზაცია გვესახება, როგორც შეუნელებელ, აქაფებულ-ჭორომიან, აზვირთებულ მდინარეში მოცურავე ტივი. მასზე ექვსი ადამიანი იმყოფება, რომელთაც აქამდე არასდროს უშეშავიათ ერთად, ისინი, მდინარესთან სრულიად მიუჩვეველნი, დარმუნებულნი არ არიან, თუ სად არის მათი საბოლოო დანიშნულების პუნქტი და ისე მოგზაურობენ ღამით. აზვირთებული მდინარის მეტაფორაში ცვლილებები ნორმალური და მოსალოდნელი მოვლენაა და მათი მართვა განუწყვეტელი პროცესია. ეს მეტაფორები ცვლილების გაგებისა და მასზე რეაგირების ორ ძალიან განსხვავებულ მიდგომას წარმოგვიდგენს.

წყნარი წყლის მძაფრად წყნარი წყლის მეტაფორა ოდესღაც ზუსტად აღწერდა იმ სიტუაციას, რომელიც მენეჯერების წინაშე წამოიჭრებოდა. აღნიშნულის საუკეთესოდ განსახილველად გამოიყენება კურტ ლევის (Kurt Lewin) სამსაფეხურიანი პროცესი⁵ (იხ. ჩანართი 7-2).

ლევის თანახმად, წარმატებული ცვლილება შეიძლება დაიგეგმოს და საჭიროებს სტატუს-კვოს გაღობას, ახალ მდგომარეობაში ცვლილებას და ხელახალ გამყარებას, რათა ცვლილება მუდმივად შენარჩუნდეს. სტატუს-კვო ითვლება წონასწორობად. წონასწორობიდან გამოსასვლელად კი აუცილებელია გაღობა. გაღობა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საჭირო ცვლილების მოსამზადებელი ეტაპი. მისი განხორციელება შესაძლებელია: მამოძრავებელი ძალების, ანუ ცვლილების ხელის შემწყობი ძალების გაზრდის მეშვეობით; შემზღუდავი ძალების, ანუ ცვლილებების მოწინააღმდეგე ძალების შემცირების მეშვეობით; ან ამ ორი მიდგომის კომბინაციით.

როგორც კი გაღობა დასრულდება, შესაძლებელია თავად ცვლილების განხორციელება. თუმცა ცვლილების მხოლოდ დაწყება არ ნიშნავს, რომ ის შენარჩუნდება. ახალ სიტუაციას სჭირდება ხელახალი გამყარება, რათა შესაძლებელი გახდეს მისი მდგრადობის გახანგრძლივება. თუ ეს უკანასკნელი ნაბიჯი არ გადაიდგმება, მნიშვნელოვანი შანსია იმისა, რომ თანამშრომლები დაუბრუნდებიან ძველ წონასწორობის მდგომარეობას – ანუ საქმიანობის ადრინდელ მეთოდებს. ამასთან, გამყარების მიზანია ახალი სიტუაციის სტაბილიზება ახალი რეჟიმის გაძლიერების მეშვეობით.

ლევის სამნაბიჯიანი პროცესი ცვლილებებს განიხილავს, როგორც არსებული წონასწორობის მდგომარეობიდან ორგანიზაციის გამოყვანის შესაძლებლობას. ეს არის წყნარი წყლის სცენარი, სადაც შემთხვევითი შეფერხება („შტორმი“) განაპირობებს ცვლილების დაგეგმვას ამ შეფერხებასთან საბრძოლ-

Samsung Electronics მობილური ტელეფონების უდიდესი მწარმოებელია მსოფლიოში. ის კონკურირებს უსადენო კომუნიკაციების ინდუსტრიაში, აზვირთებული წყლის გარემოში, სადაც მნიშვნელოვანი ცვლილება სტატუს-კვოა. ცვლილებები მოიცავს ციფრული ტექნოლოგიების ხარისხისა და სიმძლავრის მხრივ განუწყვეტელ გაუმჯობესებებს, მონაცემთა ახალი უსადენო სერვისების შემუშავებას, ახალი პროდუქტის განვითარების ციკლის შემცირებასა და საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნებისა და უპირატესობების ცვლილებებს. საკუთარი კონკურენტული პოზიციის შენარჩუნებისათვის **Samsung**-მა უნდა განჭვრიტოს ან ადაპტირდეს აღნიშნულ ცვლილებებთან და გააგრძელოს მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქტების განვითარება. ამ ფოტოზე სუფელი (სამხრეთი

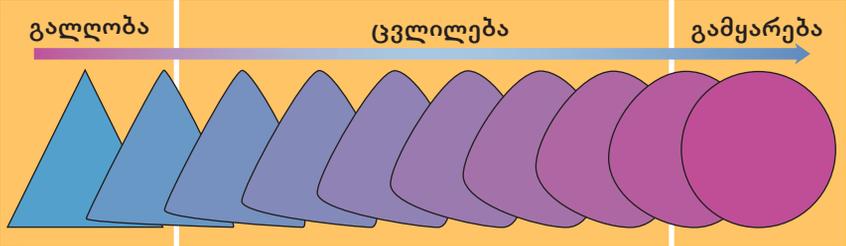


კორეა) მყიდველებია გამოსახული, რომლებიც დანვრილებით შეისწავლიან **Galaxy**-ის ახალ სმარტტელეფონს, პროდუქციას, რომელიც **Samsung**-მა 145 ქვეყნის ბაზარში ჩაუშვა, რამაც ის **Apple**-ის აიფონის უდიდეს კონკურენტად აქცია.

წყარო: AP Photo/Ahn Young-joon

ჩანართი 7-2

კურტ ლევის სამსაფეხურიანი პროცესი



ველად. როგორც კი შეფერხება დაიძლევა, მოვლენები შეიძლება გაგრძელდეს შეცვლილი სიტუაციის შესაბამისად. ეს არ არის მდგომარეობის ის სახე, რომლის წინაშეც მენეჯერთა უმრავლესობა დგას ამჟამად.

აზვირთებულნი წყლის მითაფორა დიჯეი პატილი (DJ Patil) ქაოსის თეორიის ექსპერტია, რომელმაც სახელი, თავდაპირველად მერილენდის უნივერსიტეტში გაითქვა, როგორც ამინდის მოდელის მკვლევარმა. მან განაცხადა: „არის რამდენიმე მომენტი, როდესაც თქვენ შეგიძლიათ ამინდის კარგად წინასწარმეტყველება მომდევნო 15 დღის განმავლობაში. სხვა შემთხვევებში თქვენ შეგნევთ უნარი, პროგნოზი რეალურად მხოლოდ ორიოდ დღისათვის გააკეთოთ, ზოგჯერ კი, თქვენ არ შეგიძლიათ ამინდის განჭვრეტა ორი საათის შემდგომაც კი“. აღმოჩნდა, რომ ბიზნესკლიმატი ძალიან ჰგავს ორსაათიანი ამინდის პროგნოზის სცენარს. „ცვლილებების ტემპი ჩვენს ეკონომიკასა და კულტურაში აჩქარებულია და ჩვენი მომავლის ხედვის არეალი მცირდება“.⁶

ლაურა იფსენი (Laura Ipsen) Cisco-ს ბიზნესერთეულ Connected Energy-ს უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი და გენერალური მენეჯერია. მისი კომპანია მუშაობს „ჭკვიანი ქსელების“ ბაზარზე, ენერგეტიკული ეკოსისტემების განვითარებაზე. ის შემდეგნაირად აღწერს თავის სამუშაოს: „ჩემი საქმე ჰგავს ასანყობ 1000-ნაწილიან თავსატეხს, რომლის რამდენიმე ნაწილი დაკარგულია და, ამავე დროს, მე არ მაქვს სურათიანი ყუთი, რომელზედაც დახატული იქნება ამ თავსატეხის საბოლოო გამოსახულება“.⁷ სუსან ვაითინგი (Susan Whiting) Nielsen MediaResearch-ის თავმჯდომარეა. ეს კომპანია მეტად ცნობილია მისი სატელევიზიო რეიტინგების გამო, რასაც ხშირად იყენებენ რეკლამის დამკვეთები სატელევიზიო რეკლამის ღირებულების დასადგენად. მედიის კვლევის ბიზნესი ის აღარ არის, რაც ადრე იყო, თუმცა ინტერნეტმა, ინტერაქტიულმა ტელევიზიამ, ფიჭურმა ტელეფონმა, აიპოდმა, ციფრულმა ვიდეოჩამწერებმა და სხვა ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა მონაცემების მოპოვება უფრო მარტივი გახადა. „თუ თქვენ თვალს გადაავლებთ ჩემს რიგით სამუშაო კვირას, დაინახავთ, რომ ესაა ცვლილების გაძლოლა კომპანიაში, რომელიც მოღვაწეობს იმ ინდუსტრიაში, რომელიც, თავის მხრივ, განიცდის ცვლილებებს“.⁸ – აღნიშნა ვაითინგმა. ეს არის საკმაოდ ზუსტი აღწერა იმისა, თუ რას ნაგავს ცვლილება ჩვენს მეორე – აზვირთებული წყლის – მეტაფორაში. ეს, აგრეთვე, შეესაბამება მსოფლიოს, სადაც ინფორმაციის, იდეების და ცოდნის მზარდი დომინირებაა.⁹

ქვემოთ მოთხრობილია, თუ რის წინაშე შეიძლება აღმოჩნდნენ სტუდენტები აზვირთებული წყლის გარემოში ცვლილებების მართვისას. ზოგიერთ კოლეჯში მოქმედებს შემდეგი წესი: სასწავლო კურსების ხანგრძლივობა ცვალებადია. როდესაც სტუდენტი დარეგისტრირდება, მან წინასწარ არ იცის, რამდენად გრძელი იქნება კურსი. ის შესაძლოა მიმდინარეობდეს 2 ან 15 კვირას. გარდა ამისა, მასწავლებელს შეუძლია, კურსი წინასწარი გაფრთხილების გარეშე, ნებისმიერ დროს დაასრულოს. მეცადინეობის ხანგრძლივობა ყო-

ველთვის იცვლება: ზოგჯერ ის გრძელდება 20 წუთი, სხვა დროს კი მიმდინარეობს 3 საათის განმავლობაში. ზოგჯერ, გაკვეთილის დრო ამავე გაკვეთილის განმავლობაში დგინდება ლექტორის მიერ. არის კიდევ ერთი საკითხი – ყველა გამოცდა გაუფრთხილებლად ტარდება, ამიტომ სტუდენტი ყოველთვის მზად უნდა იყოს ტესტირებისთვის. ასეთი გარემოს არსებობისას წარმატებისთვის სტუდენტმა სწრაფად უნდა უპასუხოს ვითარების ცვლილებას. სტუდენტები, რომლებიც ზედმეტად სტრუქტურირებულნი არიან ან მოუხერხებლად გრძნობენ თავს ცვლილებების დროს, ვერ შეძლებენ წარმატების მიღწევას.

მენეჯერები სულ უფრო მეტად აცნობიერებენ, რომ მათი სამუშაო ანალოგიურია იმისა, რასაც სტუდენტები ნააწყდებიან მსგავს კოლეჯში. წყნარი წყლის მეტაფორის სტაბილურობა და განჭვრეტადობა აღარ არსებობს. სტატუს-კვოს რღვევა არ არის შემთხვევითი და დროებითი მოვლენა და ისინი არ უნდა დაუბრუნდნენ წყნარი წყლის მდგომარეობას. ბევრი მენეჯერი არასდროს გამოდის სწრაფი დინებიდან. დიჯეი პატილის, ლაურა იფსენის და სუსან ვაითინგის მსგავსად, ისინი მუდმივი ცვლილებების პირისპირ დგანან.

არის თუ არა აზვირთებული წყლის მეტაფორა გადაჭარბება? ალბათ, არა! მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ ქაოსურ და დინამიკურ გარემოს მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში მოვლით, ის ორგანიზაციებიც, რომლებიც მსგავს ინდუსტრიაში არ მოღვაწეობენ, მუდმივი ცვლილებების პირისპირ დგანან. განვიხილოთ შვედური საოჯახო ელექტროტექნიკის კომპანია Electrolux-ის შემთხვევა. თქვენ შეიძლება ფიქრობთ, რომ საოჯახო ელექტროტექნიკის დარგში არ შეიძლება ყველა ეს სირთულე იყოს – ბოლოს და ბოლოს, ოჯახების უმეტესობას სჭირდება პროდუქცია, რომელიც საკმაოდ მარტივია – მაგრამ ეს წარმოდგენა მცდარია. Electrolux-ის მთავარი აღმასრულებელი ქეით მაკლოგლინი (Keith McLoughlin) რამდენიმე გამონვევის პირისპირ აღმოჩნდა.¹⁰ პირველი მათგანია პროდუქტის განვითარება, რომელიც მოიზიდავს გლობალური მომხმარებლების ფართო წრეს. მაგალითად, გაერთიანებულ სამეფოში 10 სრულწლოვანი ადამიანიდან მხოლოდ 4-ს აქვს საკუთარი ჭურჭლის სარეცხი მანქანა. მეორე მხრივ კი, აშშ-ის ბინათმესაკუთრების დაახლოებით 78 პროცენტი ფლობს მას. შემდეგია იაფი ალტერნატივების მოზღვავება, რომელთაც გააჯერეს ბაზარი. Electrolux აშშ-ში, ეკონომიკის შენელების პირობებში, ნააწყდა ინტენსიურ კონკურენციას, დაეცა რა მოთხოვნა ხელსაწყობების გლობალურ ბაზარზე. ამასთან, იმის გამო, რომ შვედეთში სამუშაო ძალა პროფკავშირებშია განევრინებული, Electrolux-ის წინაშე დგას საკუთარ დაქირავებულებთან ურთიერთობის პრობლემაც. კომპანიამ ახლახან დაიწყო ახალი საწარმოო შენობის მშენებლობა მემფისში, ტენესის შტატში, რომელიც სრული დატვირთვის დროს 1200 ადამიანს დაასაქმებს. მაკლოგლინი აღიარებს, რომ მისმა კომპანიამ, თუ ის აპირებს გადარჩეს და აყვავდეს აზვირთებული წყლის გარემოში, სადაც ის ოპერირებს, უნდა განაგრძოს ცვლილება

სადღეისოდ ნებისმიერი ორგანიზაცია, რომელიც ცვლილებას ეპყრობა, როგორც დროებით შეშფოთე-

ბას სხვა მხრივ წყნარ და სტაბილურ მსოფლიოში, ძლიერ რისკავს. ცვლილებების დიდი უმრავლესობა ორგანიზაციებისა და მათი მენეჯერებისთვის ძალიან სწრაფია იმისათვის, რომ ისინი თვითკმაყოფილნი იყვნენ. ბიზნესი ისეთი აღარ არის, როგორც, ჩვეულებრივ, იყო. მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ იმ ცვლილებების ეფექტიანად და ეფექტურად მართვისთვის, რომლებიც მათი ორგანიზაციებისა თუ სამუშაო არეალის წინაშეა.

ორგანიზაციული ცვლილების ტიპები

Verizon Wireless-ის მენეჯერებმა ყველაფერი იციან ცვლილების შესახებ. „იმ დარგშიც კი, სადაც სწრაფი ცვლილება სტატუს-კვოა, ის იღებს კომპანიის განსაკუთრებულ ფორმას მსხვილი კორპორაციული შესყიდვით გამოწვეული პრობლემის დარეგულირებისა და პროდუქციის მასობრივი განთავსებისთვის“.¹¹ Verizon მზად არის აღნიშნული გამოწვევებისთვის და მან ცვლილების ძალისხმევის ფოკუსირება საკუთარ პერსონალსა და პროცესებზე მოახდინა.

რა არის ორგანიზაციული ცვლილება?

მენეჯერების უმრავლესობას საკუთარ სამუშაო ადგილზე, ამა თუ იმ მომენტში, რაღაცების შეცვლა უნევს. ჩვენ განვხორციელებთ აღნიშნული ცვლილებების ორგანიზაციულ ცვლილებად კლასიფიცირება, რაც მოიცავს ადამიანების, სტრუქტურის და ტექნოლოგიის ნებისმიერ გარდაქმნას. ორგანიზაციული ცვლილებები ხშირად საჭიროებს ვინმეს – ანუ ცვლილების აგენტს, რომელიც კატალიზატორის როლს ასრულებს და საკუთარ თავზე იღებს პასუხისმგებლობას ცვლილების პროცესის მართვაზე. ცვლილების აგენტი შესაძლოა მოცემული ორგანიზაციის ერთ-ერთი მენეჯერი იყოს, მაგრამ შეიძლება არც იყოს მენეჯერი – მაგალითად, იყოს ცვლილების სპეციალისტი ადამიანური რესურსების დეპარტამენტიდან ან – გარე კონსულტანტიც კი.¹² მნიშვნელოვანი ცვლილებისთვის ორგანიზაცია რჩევებისა და დახმარებისთვის ხშირად ქირობს გარე კონსულტანტს. იმის გამო, რომ ისინი შტატგარეშე პირები არიან, მათ გააჩნიათ ობიექტური ხედვა, რაც ორგანიზაციის თანამშრომლებს შესაძლოა არ ჰქონდეთ. სამაგიეროდ, გარეშე კონსულტანტებს ორგანიზაციის ისტორიის, კულტურის, ოპერაციული პროცედურების და პერსონალის შეზღუდული აღქმა აქვთ., აგრეთვე, სავარაუდოა, რომ ისინი ორგანიზაციის თანამშრომლებზე უფრო მკვეთრი ცვლილების ინიცირებას მიმართავენ, რადგან მათ ცვლილების განხორციელების შემდეგ არ მოუწევთ შედეგებთან თანაარსებობა. ამის საპირისპიროდ, შიდა მენეჯერები შესაძლოა იყვნენ უფრო ყურადღებიანები და ზედმეტად ფრთხილნი, ვინაიდან მათ მოუხდებათ საკუთარი გადაწყვეტილებების შედეგებთან თანაცხოვრება.

ცვლილების ტიპები

მენეჯერების წინაშე წამოიჭრება სტრუქტურის, ტექნოლოგიის და ადამიანების ცვლილების სამი მთავარი ტიპი (იხ. ჩანართი 7-3). ცვლილება მოიცავს ისეთი სტრუქტურული ცვლადების, როგორცაა: ანგარიშის წარდგენასთან დაკავ-

ორგანიზაციული ცვლილების ტიპების კლასიფიცირება. 72

ორგანიზაციული ცვლილება ორგანიზაციაში ადამიანების, სტრუქტურის და ტექნოლოგიის ნებისმიერი გარდაქმნაა.

ცვლილების აგენტი პიროვნება, რომელიც მოქმედებს, როგორც ცვლილების კატალიზატორი და საკუთარ თავზე იღებს პასუხისმგებლობას ცვლილების პროცესის მართვაზე.

ჩანართი 7-3

ცვლილების სამი ტიპი



მომავლის ხედვა

სწავლა მთელი სიცოცხლის მანძილზე

2025 წლისთვის სწავლასა და მუშაობას შორის არსებული გამყოფი ხაზი გაფერმკრთალდება. ხელობათა უმრავლესობის არსებობის ხანგრძლივობა 10 წელზე ნაკლები გახდება, რაც ადამიანებს საკუთარი პროფესიული უნარების მუდმივად განახლებას აიძულებს. ამ პირობებში, თქვენ ცვლილებებთან ადაპტირების უნარი უნდა გქონდეთ.

ტექნოლოგიების საშუალებით, სასწავლო დაწესებულებაში ფორმალური სიარულის გარეშე, მთელი სიცოცხლის განმავლობაში იქნება შესაძლებელი სწავლის გაგრძელება. ტრენინგები ჩატარდება ონლაინ-სწავლებით. თქვენ მიიღებთ სასწავლო კურსებს, რომლებიც ადაპტირებული იქნება თქვენს სპეციფიკურ საჭიროებებთან და დროით განრიგთან. იმის მსგავსად, თუ როგორ იხეხავთ კბილებს ყოველ დღით, თქვენ ყოველდღე დაუთმობთ დროს ახალი უნარების ონლაინშესწავლას, რაც გადახდისუნარიანობის შენარჩუნების საშუალებას მოგცემთ.

ლიზა ბრაუნმა (Lisa Brown), Tallahassee-Leon Federal Credit Union-ის გენერალურმა დირექტორმა, განაცხადა: „მე უდიდესი მხარდაჭერი ვარ სიცოცხლის ბოლომდე სწავლის. იმ მომენტში, როდესაც გაიფიქრებთ, რომ თქვენ იცით ყველაფერი და შეწყვეტთ მოსმენას, დგება წუთი, როდესაც საკუთარ თავს მარცხის პირისპირ აყენებთ. თუ რას ან ვისგან სწავლობთ, არ არის იმდენად მნიშვნელოვანი, რამდენადაც თქვენი მზაობა გამოცდილების მიღებისთვის, მოსასმენად იყოთ გახსნილი და მუდმივად უბიძგოთ საკუთარ თავს, რათა მოიპოვოთ დღევანდელზე უკეთესი ხვალისდელი დღე.“¹³ გაქვთ თუ არა სურვილი, ყოველდღიურად გაიუმჯობესოთ საკუთარი თავი?

შირებული ურთიერთობები, კოორდინაციის მექანიზმები, სამუშაო გეგმის განახლება, თანამშრომელთა უფლებამოსილებები და მოვალეობები, ნებისმიერ ცვლილებას. ცვლილება მოიცავს სამუშაოს შესრულების გზის ან გამოყენებული მეთოდების და ხელსაწყოების მოდიფიკაციას. ცვლილება დაკავშირებულია ურთიერთობების, მოლოდინების, აღქმის, ჯგუფების ან ინდივიდების ქცევის ცვლილებასთან.

სტრუქტურის ცვლილება ჯინ ჟიგუო (Jin Zhiguo), Tsingtao Brewery-ს თავმჯდომარე, აცნობიერებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს სტრუქტურული ცვლილებები. როდესაც მისი კომპანია სამთავრობო გამგებლობიდან საბაზრო ურთიერთობებზე გადაერთო, ამან მრავალი ცვლილება გამოიწვია. „ჩვენი ხალხი, სახელმწიფო სანარმოში მუშაობის გამო, არ იყო მიჩვეული სამსახურებრივ კონკურენციას ან დაბალი მწარმოებლურობის გამო სამუშაოდან დათხოვნას“¹⁴ – განაცხადა მან. ბიუროკრატიისა და რისკის შესამცირებლად, იმ კომპანიებს, რომლებიც გლობალურ ბაზარზე კონკურირებენ, სტრუქტურული ცვლილებები ესაჭიროებათ.

გარე გარემოს ან ორგანიზაციული სტრატეგიის ცვლილება, ხშირად, ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებასაც იწვევს. იმის გამო, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს, თუ როგორ ხორციელდება სამუშაო და ვინ ასრულებს მას, მენეჯერებმა უნდა შეცვალონ ორივე აღნიშნული. მაგალითად, შესაძლებელია დეპარტამენტის ვალდებულებების კომბინირება, იერარქიული დონეების ლიკვიდაცია ან მენეჯერის მრჩევლების რაოდენობის გაზრდა. წესების და პროცედურების უმრავლესობის განხორციელება სტანდარტიზაციის გაზრდითაა შესაძლებელი ან თანამშრომლები უნდა აღიჭურვონ გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებით. გადაწყვეტილების მიღების ამგვარი პროცესი უფრო სწრაფი იქნება.

არსებული სტრუქტურის დიზაინის მნიშვნელოვანი ცვლილება შეიძლება იყოს კიდევ ერთი ვარიანტი. მაგალითად, როდესაც Hewlett-Packard-მა შეიძინა Compaq Computer, მან გააუქმა, გააერთიანა ან გააფართოვა არსებული სასაქონლო განყოფილებები. სტრუქტურის დიზაინის ცვლილება შეიძლება, აგრეთვე, მოიცავდეს ფუნქციური სტრუქტურიდან სასაქონლო სტრუქტურაზე გადასვლას ან საპროექტო სტრუქტურის შექმნას. მაგალითად, Avery-Dennison Corporation-მა საკუთარი სტრუქტურის დიზაინი შემდეგნაირად განაახლა – სამუშაო გუნდებს შორის გაანაწილა.

ტექნოლოგიის ცვლილება მენეჯერებს იმ ტექნოლოგიების შეცვლაც შეუძლიათ, რომლებიც მასალების პროდუქციად გარდაქმნისთვის გამოიყენება. მენეჯმენტში ყველაზე ადრეული გამოკვლევები ტექნოლოგიური ცვლილების ირგვლივ მიმდინარეობდა. მაგალითად, მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის მეთოდები გამოიყენებოდა იმ ცვლილებების განსახორციელებლად, რომელთაც შეეძლოთ წარმოების ეფექტურობის გაზრდა. სადღეისოდ, ტექნოლოგიური ცვლილებები მოიცავს ახალი მონყობილობების, ხელსაწყოების, მეთოდების, ავტომატიზაციის ან კომპიუტერიზაციის დანერგვას.

შიდა დარგობრივი კონკურენტული ფაქტორები ან ინოვაციები მენეჯერებისგან ხშირად მოითხოვს ახალი მოწყობილობების, ხელსაწყოების ან ოპერაციული მეთოდების დანერგვას. მაგალითად, ახალ სამხრეთ უელსში მდებარე ნახშირის მომპოვებელმა კომპანიამ განაახლა ოპერაციული მეთოდები, დაამონტაჟა რა ნახშირის გადამამუშავებელი ეფექტური მოწყობილობები და უფრო ნაყოფიერი გახადა სამუშაოს არსებული მეთოდები.

ავტომატიზაცია არის ტექნოლოგიური ცვლილება, რომელიც ჩაანაცვლებს ადამიანების მიერ შესასრულებელ განსაზღვრულ დავალებას მანქანების მიერ შესრულებული დავალებით. ავტომატიზაცია დაინერგა ისეთ ორგანიზაციებში, როგორცაა U.S. Postal Service, სადაც გამოიყენება წერილების ავტომატური დამხარისხებელი; და ავტონდუსტრიაში, ავტომობილების ამწყო ხაზებზე, სადაც რობოტები დაპროგრამებულია იმ სამუშაოების შესასრულებლად, რისთვისაც ადრე მუშები გამოიყენებოდნენ.

ყველაზე თვალსაჩინო ტექნოლოგიური ცვლილება კომპიუტერიზაციის პროცესისგან მომდინარეობს. ორგანიზაციათა უმეტესობა გართულეულ საინფორმაციო სისტემებს ფლობს. მაგალითად, სუპერმარკეტები და სხვა საცალოდ მოვაჭრენი იყენებენ სკანერებს, რომლებიც მათ დაუყოვნებლივ აწვდის ინფორმაციას მარაგების შესახებ, ხოლო ბევრი მათგანი მობილურით ანგარიშსწორებასაც ახორციელებს. გარდა ამისა, მრავალი ოფისია კომპიუტერიზებული. მაგალითად, BP p.l.c.-ში დასაქმებულებს უნდა ესწავლათ, თუ როგორ გამოკლავებოდნენ პერსონალურ გამჭვირვალობას და ანგარიშვალდებულებას, რაც საერთო-ორგანიზაციული საინფორმაციო სისტემის დანერგვით იყო გამოწვეული. ამ სისტემების მაინტეგრირებელი ხასიათი ნიშნავდა, რომ, რაც არ უნდა გაეკეთებინა ნებისმიერ დასაქმებულს საკუთარ კომპიუტერზე, ეს ავტომატურად იქონიებდა გავლენას შიდაორგანიზაციული ქსელის სხვა კომპიუტერულ სისტემებზე.¹⁵ Benetton Group SpA-ში კომპიუტერები აკავშირებს ტრევიზოს (იტალია) გარეთ მდებარე მის საწარმოებს კომპანიის სხვადასხვა გასაღების ბაზართან და მაღალავტომატიზებულ საწყობთან. ის ფაქტი, რომ ამჟამად ინფორმაცია პროდუქტის შესახებ შეიძლება დაუყოვნებლივ გადაიცეს და განაწილდეს, თანამედროვეობის რეალური უპირატესობაა.¹⁶

პერსონალის ცვლილება პერსონალის ცვლილება მოიცავს ურთიერთობების, მოლოდინების, აღქმების და ქცევების ცვლილებას – ეს კი არც ისე ადვილი განსახორციელებელია. ტერმინი **ორგანიზაციული განვითარება** გამოიყენება იმ ცვლილების მეთოდების აღსაწერად, რომლებიც ფოკუსირებულია ადამიანებსა და ინტერპერსონალური შრომითი ურთიერთკავშირების ხასიათსა და ხარისხზე.¹⁷ ორგანიზაციული განვითარების ყველაზე პოპულარული მეთოდები აღწერილია ჩანართ 7-4-ში. თითოეული ცდილობს პერსონალში ცვლილებების განხორციელებასა და მათი ერთობლივი საქმიანობის გაუმჯობესებას. მაგალითად, კანადის ხუთიდან ერთ-ერთი უმსხვილესი ბანკის (Scotiabank-ის) ხელმძღვანელობამ იცის, რომ ახალი გაყიდვებისა და მომსახურების სტრატეგიები დამოკიდებულია დასაქმებულთა ურთიერთობების და ქცევების ცვლილებაზე. სტრატეგიული ცვლილებების დროს მენეჯერები ორგანიზაციული განვითარების განსხვავებულ მეთოდებს იყენებენ, ესენია: გუნდის ფორმირება, უკუკავშირი გამოკითხვის მეშვეობით და ჯგუფთაშორისი განვითარება. ერთ-ერთი ინდიკატორი, თუ რამდენად კარგად მუშაობდა ეს მეთოდები ადამიანებში ცვლილების განსახორციელებლად, იყო ის, რომ კანადაში არსებული ყოველი განყოფილება ახალ სტრატეგიას გეგმის შესაბამისად ან გეგმაზე ადრე ახორციელებდა.¹⁸



Wellness Corporate Solutions-ის თანამშრომლები ოთხმილიან ქვეით ექსკურსიას იყენებენ, როგორც ჯანსაღი გუნდის ფორმირების სავარჯიშოს. აღნიშნული კომპანია მომხმარებელს მთელ შეერთებულ შტატებში სთავაზობს ინდივიდუალურ გამაჯანსაღებელ პროგრამებს და სკრინინგმომსახურებას. ეს გრძელი ერთობლივი მოგზაურობა ეხმარება **Wellness**-ის თანამშრომლებს, გააცნობიერონ, თუ როგორ ფიქრობენ და შრომობენ სხვა დასაქმებულები. გუნდის ფორმირება ორგანიზაციული განვითარების ერთ-ერთი მეთოდია, რომელსაც მენეჯერები თანამშრომლებში ცვლილებების განსახორციელებლად იყენებენ და რისი მემკვიდრეობითაც უმჯობესდება ინტერპერსონალური სამუშაო ურთიერთკავშირები.

წყარო: The Washington Post/Getty Images

ორგანიზაციული განვითარება (OD)

ცვლილების მეთოდები, რომლებიც ფოკუსირებულია ადამიანებსა და ინტერპერსონალური შრომითი ურთიერთკავშირების ხასიათსა და ხარისხზე.

უდიდესი ნაწილი იმისა, რაც ჩვენ ვიცით ორგანიზაციული განვითარების გამოყენების შესახებ, მომდინარეობს ჩრდილოეთ ამერიკაში განხორციელებული კვლევებიდან. ამიტომ, მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ზოგიერთი მეთოდი, რომელიც გამოდგება აშშ-ისთვის, შესაძლოა, არ იყოს შესაბამისი იმ ორგანიზაციებისა თუ ორგანიზაციული განყოფილებებისთვის, რომლებიც სხვა ქვეყნებში მდებარეობს.¹⁹ მაგალითად, ორგანიზაციული განვითარების შესახებ ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ „მრავალმიმართულებიანი უკუკავშირი, რომელიც გამოიყენება შეერთებულ შტატებში, არ არის გავრცელებული ტაივანში“, რადგან, იქ გაბატონებული ტრადიციის თანახმად, „იმიჯის შენარჩუნება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დაქვემდებარებულებისგან უკუკავშირით მიღებული შეფასება“²⁰. რა დასკვნა შეიძლება გამოიტანონ აქედან მენეჯერებმა? სანამ ქცევითი ცვლილებების განსახორციელებლად ორგანიზაციული განვითარების ასეთ მეთოდებს გამოიყენებენ, განსაკუთრებით, სხვადასხვა ქვეყნებში, მენეჯერები უნდა დარწმუნდნენ, რომ ეს მეთოდები შერჩეულია კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით, ასევე, არის თუ არა „ისინი მგრძობიარე ადგილობრივი კულტურის მიმართ“.

ჩანართი 7-4

ორგანიზაციული განვითარების გავრცელებული მეთოდები



7.3 ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის მართვის ახსნა.

ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის მართვა

ცნობილია, რომ ჩვენთვის კარგია ჯანსაღი კვება და აქტიურობა, თუმცა, ცოტა თუ მისდევს ამ რჩევას. ჩვენ ვწინააღმდეგებით საკუთარი ცხოვრების წესის ცვლილებას. Volkswagen Sweden-მა და სარეკლამო სააგენტო DDB Stockholm-მა განახორციელეს ექსპერიმენტი იმის დასადგენად, თუ რამდენად შეეძლოთ მათ საკუთარი ქცევის შეცვლისთვის ადამიანების დაყოფილება, რათა ამ უკანასკნელთ უპირატესობა მიენიჭებინათ სასარგებლო ვარიანტისთვის და ესარგებლათ კიბეებით ესკალატორის ნაცვლად.²¹ როგორ? მათ სტოკჰოლმის მეტროს სადგურის ყოველი კიბის საფეხურზე მოათავსეს პიანინოს თითო მომუშავე კლავიში (თქვენ შეგიძლიათ იხილოთ ამის ამსახველი ვიდეო YouTube-ზე) და დააკვირდნენ, გამოიყენებდნენ მას მგზავრები თუ არა. ექსპერიმენტი საოცრად წარმატებული გამოდგა და კიბეზე მოძრაობის მაჩვენებელმა 66 პროცენტს მიაღწია. ამ ექსპერიმენტის შედეგია – ადამიანებს შეუძლიათ შეიცვალონ, თუ თქვენ ცვლილებას მიმზიდველს გახდით.

ცვლილება დასაქმებული ადამიანებისთვის შესაძლოა საფრთხეს შეიცავდეს. ორგანიზაციებმა შეიძლება წარმოქმნან ინერცია, რომელიც საკუთარი სტატუს-კვოს ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის განხილვისთვის თანამშრომელთა მოტივირებას უწყობს ხელს იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ცვლილება სასარგებლოა. რატომ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს და რა უნდა გაკეთდეს ამ წინააღმდეგობის შესამცირებლად?

რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ცვლილებას?

ხშირად ამბობენ, რომ ადამიანებს სძულთ ნებისმიერი ცვლილება, რომელიც მათ ჯიბეებში ფულის ჩხრიალს არ იწვევს. ცვლილებისადმი ეს წინააღმდეგობა კარგად არის დოკუმენტირებული.²² რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ცვლილებას? მთავარი მიზეზებია: განუსაზღვრელობა, ჩვეულება, პირად დაუნაკარგზე წუხილი და რწმენა, რომ ცვლილება ორგანიზაციის ინტერესებში არ შედის.²³

ცვლილების შედეგად, განსაზღვრულობის ადგილს განუსაზღვრელობა იკავებს. იმისდა მიუხედავად, თუ რამდენად არ მოგწონთ კოლეჯში სიარული, თქვენ, სულ ცოტა, ის მაინც იცით, თუ რა გელოდებათ. როდესაც ამთავრებთ კოლეჯს და მუშაობას იწყებთ, თქვენ განუსაზღვრელობას მოიპოვებთ განსაზღვრულობის სანაცვლოდ, რის პირისპირაც სხვადასხვა ორგანიზაციაში დასაქმებულნი აღმოჩნდებიან. მაგალითად, როდესაც ქარხნებში ინერგება სტატისტიკურ მოდელზე დაფუძნებული ხარისხის კონტროლის მეთოდები, ხარისხის კონტროლის ინსპექტორებმა ისინი უნდა შეისწავლონ. ზოგიერთი მათგანი შიშობს, რომ ვერ შეძლებს ამის გაკეთებას, რის გამოც მათ შორის ცვლილებისადმი უარყოფითი დამოკიდებულება შეიძლება განვითარდეს ან შეუსაბამოდ მოიქცნენ, თუ მათი გამოყენება დასჭირდებათ.

წინააღმდეგობის კიდევ ერთი მიზეზია ის, რასაც ჩვენ ჩვეულების გამო ვაკეთებთ. ყოველდღე, როდესაც მიდიხართ სკოლაში ან სამსახურში და თუ თქვენ ადამიანთა უმრავლესობის მსგავსი ხართ, ჩვეულებისამებრ, ერთი და იმავე გზით დადიხართ. ჩვენ ჩვეულების ქმნილებანი ვართ. ცხოვრება საკმარისად რთულია – ჩვენ არ გვსურს ჩვენ მიერ ყოველდღე მიღებული ასობით გადანყვეტილების ვარიანტების მთელი სპექტრის განხილვა. ვუმკლავდებით რა ამ სირთულეს, ჩვენ რეალურად ვეყრდნობით ჩვეულებებს ან დაპროგრამებულ პასუხებს. მაგრამ როდესაც წავანყდებით ცვლილებას, ჩვენივე მიდრეკილება – ვუპასუხოთ მას ჩვეული საშუალებით, წინააღმდეგობის მიზეზს ქმნის.

წინააღმდეგობის მესამე მიზეზი უკვე მოპოვებულის დაკარგვის შიშია. ცვლილება საფრთხის ქვეშ აყენებს იმ დაბანდებს, რომელიც თქვენ სტატუს-კვოში განახორციელებთ. მრავალი ადამიანი ინვესტირებას არსებულ სისტემაში ახდენს და ამით კიდევ უფრო ზრდის ცვლილებისადმი წინააღმდეგობას. რატომ? მათ ეშინიათ სტატუსის, ფულის, ავტორიტეტის, მეგობრობის, პერსონალური კომფორტის და სხვა იმ ეკონომიკური სარგებლის დაკარგვისა, რომელთაც ისინი ფასეულად თვლიან. ეს შიში გვეხმარება ავხსნათ, თუ რატომ ეწინააღმდეგებიან ძველი თანამშრომლები ცვლილებებს ახლებზე მეტად. მათ, როგორც წესი, ახალბედებზე მეტი დაბანდება აქვთ განხორციელებული არსებულ სისტემაში და, შესაბამისად, ცვლილების შედეგად მეტს კარგავენ.

ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის ბოლო მიზეზი ადამიანების რწმენაა, რომ ის არ შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებსა და ინტერესებს. მაგალითად, ის დასაქმებული, რომელიც თვლის, რომ შემოთავაზებული ახალი სამუშაო პროცედურა შეამცირებს პროდუქციის ხარისხს, სავარაუდოდ, შეეწინააღმდეგება ცვლილებას. თუ პოზიტიურ ქრილში ვიმსჯელებთ, წინააღმდეგობის ეს ტიპი, შესაძლოა, სასარგებლოც კი აღმოჩნდეს ორგანიზაციისთვის.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სცენარი:

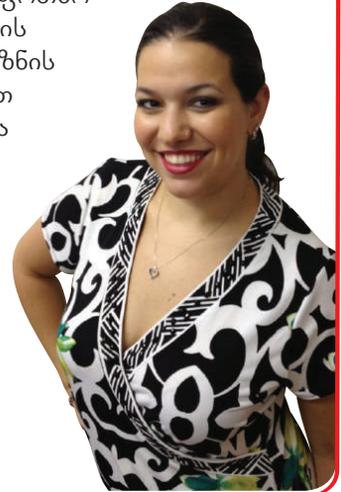
მას შემდეგ, რაც აშშ-ის ტრანსპორტის უსაფრთხოების ეროვნულმა საბჭომ შტატებს, უსაფრთხოების მოსაზრებიდან გამომდინარე, ავტომობილის მართვის დროს მობილური ტელეფონების გამოყენების აკრძალვის რეკომენდაცია მისცა, მრავალი კომპანია ცვლის საკუთარი თანამშრომლების მიერ მობილური ტელეფონების გამოყენების პოლიტიკას. ჯეფ თერნერმა (Jeff Turner), ტოლედოს (ოჰაიოს შტატი) ხელსაწყობის სარემონტო კომპანიის მფლობელმა, საკუთარ თანამშრომლებს განუცხადა, რომ კომპანიის ახალი პოლიტიკაა „მანქანის მართვის დროს მობილური ტელეფონების გამოყენების აკრძალვა“. თუმცა, იგი პოლიტიკის განხორციელებისას დიდი სირთულის წინაშე აღმოჩნდა.

რა წინადადებას შესთავაზებდით ჯეფს მისი თანამშრომლების მიერ საკუთარი ქცევის შესაცვლელად?

მე სხვადასხვა გზა ვცადე, რათა თანამშრომლებს დაეცვათ უსაფრთხოების პოლიტიკა, რაც ძალი-

ან რთული აღმოჩნდა. ყველაზე წარმატებული მეთოდი იხეი პოზიტიური სტიმულების გამოყენების გაძლიერება, როგორცაა ბონუსების ან დასვენების დამატებითი დღის დანესება. თანამშრომლებისთვის უსაფრთხოების პოლიტიკის დაცვის გამო დამატებითი სასარგებლო მიზნების დანესებით, მათ ეძლევათ რაღაც, რისკენაც უნდა ისწრაფოდნენ. მომუშავეებს შეუძლიათ განაგრძონ „ყველაზე უსაფრთხო მუშაკად“ აღიარებისთვის ბრძოლა ან, საერთო მიზნის მისაღწევად, შეგიძლიათ შექმნათ გუნდები, რათა მომუშავეებმა შეძლონ თანამშრომლობა და ეს მათ მხიარულად გააკეთონ.

ჯენიფერ ჯოუსი (Jennifer Jose) – პროდუქტის უსაფრთხოებისა და სანარმოს SH&E მენეჯერი



წყარო: Jennifer Jose

ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის შემცირების მეთოდები

რა უნდა მოიმოქმედონ მენეჯერებმა, როდესაც ცვლილებისადმი წინააღმდეგობას დისფუნქციურად მიიჩნევენ? ცვლილებისადმი წინააღმდეგობასთან საბრძოლველად რამდენიმე სტრატეგია არსებობს: სწავლება და კომუნიკაცია, თანამონაწილეობა, თანადგომა და მხარდაჭერა, შეთანხმება, მანიპულირება, კოოპტაცია და იძულება. ეს ღონისძიებები შეჯამებული და აღწერილია ჩანართში 7-5. მენეჯერებმა ინსტრუმენტებად უნდა აღიქვან ეს მეთოდები და, წინააღმდეგობის ტიპის მიხედვით, მათგან ყველაზე შესაბამისი გამოიყენონ.

სწავლებასა და კომუნიკაციას წინააღმდეგობის შემცირება თანამშრომელთათვის ცვლილების ძალისხმევის ლოგიკის ახსნით შეუძლია. ეს მეთოდი, რა თქმა უნდა, გულისხმობს, რომ წინააღმდეგობების უმრავლესობა არასწორი ინფორმაციით ან ცუდი კომუნიკაციით არის გამოწვეული.

თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვის მეშვეობით, ინდივიდების უშუალო გავლენას გულისხმობს მიმდინარე ცვლილებაზე. მონაწილეობა საშუალებას აძლევს დასაქმებულებს, გამოხატონ საკუთარი დამოკიდებულება, გაზარდონ პროცესების ხარისხი და საბოლოო გადაწყვეტილებაზე მათი პასუხისმგებლობა.

თანადგომა და მხარდაჭერა დასაქმებულთათვის ცვლილებებთან დაკავშირებული შიშისა და განცდების დასაძლევად დახმარებას მოიაზრებს, რაც შეიძლება მოიცავდეს თანამშრომელთა კონსულტირებას, თერაპიას, ახალი უნარ-ჩვევების სწავლებას ან მოკლე ანაზღაურებად შვებულებას.

შეთანხმება გულისხმობს მოლაპარაკების მეშვეობით რაიმე ფასეულის გაცვლას ცვლილების დანერგვისადმი წინააღმდეგობის შესამცირებლად. წინააღმდეგობის დაძლევის ეს მეთოდი ძალიან სასარგებლოა, როდესაც მას მძლავრი საფუძველი გააჩნია.

მანიპულირება და კოოპტაცია ცვლილებებზე სხვათა ფარული გავლენის მცდელობებს ეყრდნობა. ის შეიძლება მოიცავდეს ფაქტების დამახინჯებასაც კი, რის შედეგადაც ცვლილება უფრო მიმზიდველად გამოიყურება.

ჩანართი 7-5

ცვლილებისადმი
წინააღმდეგობის
შემცირების მეთოდები

დაბოლოს, ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის დასაძლევად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს იძულება, რაც მოწინააღმდეგის მიმართ პირდაპირ მუქარას და ძალდატანებას გულისხმობს.

მეთოდები	გამოყენების საჭიროება	უპირატესობა	ნაკლი
სწავლება და კომუნიკაცია	როდესაც წინააღმდეგობა არასწორი ინფორმაციითაა გამოწვეული	გაუგებრობის გამო-აშკარავება	არ მუშაობს, როდესაც ურთიერთნდობისა და უტყუარობის ნაკლებობაა
თანამონა-ნილეობა	როდესაც წინააღმდეგობის გამწვევს წვლილის შეტანისთვის საჭირო გამოცდილება აქვს	ზრდის ჩართულობას და თანხმობას	მოითხოვს დროს; დიდია ცუდი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა
თანადგომა და მხარდაჭერა	როდესაც წინააღმდეგობის გამწვევი შიშით და ლელვით არის შეპყრობილი	ამცირებს კორექტივების შეტანის საჭიროებას	ძვირადღირებულია; არ არის წარმატების გარანტია
შეთანხმება	როდესაც წინააღმდეგობა ძლიერი ჯგუფისგან მომდინარეობს	ვალდებულების „შეძენის“ შესაძლებლობა	მაღალი პოტენციური ღირებულება; სხვებს აძლევს ზენოლის საშუალებას
მანიპულირება და კოპტაცია	როდესაც საჭიროა ძლიერი ჯგუფის მხარდაჭერა	იაფია, მხარდაჭერის მიღების იოლი გზაა	„შემხვედრი ცეცხლი“ (არასასიამოვნო საპასუხო ქმედებები თანამშრომელთა მხრიდან), რაც ინვესტაციების აგენტის ავტორიტეტის დაკარგვას
იძულება	როდესაც საჭიროა ძლიერი ჯგუფის მხარდაჭერა	იაფია, მხარდაჭერის მიღების იოლი გზაა	შესაძლოა, არალეგალური იყოს, ძირს უთხრის აგენტის ავტორიტეტს

ცვლილების მართვის თანამედროვე საკითხები

როდესაც დევიდ გრეი (David Gray) Daxko-ს გენერალური დირექტორი გახდა, პროგრამული უზრუნველყოფით მოვაჭრე ეს მცირე კომპანია ბირმინგემში (ალაბამას შტატი) მდებარეობდა. მას უფრო კოლეგიალური სამუშაო და თანამშრომლების სტრუქტურისგან გათავისუფლება უნდოდა. ღია ოფისის განლაგებასთან, Wii console-სთან, 52-ინჩიან პლაზმურ ტელევიზორთან, სამსახურის/სათამაშო სავარძელთან ერთად, კომპანიის „არაფორმალური, მაგრამ მართვადი გარემო ამჟამად უფრო სილიკონის ველს წააგავს, ვიდრე მიყრუებულ სამხრეთს“. ერთ-ერთმა თანამშრომელმა განაცხადა: „აქ ძალიან შთამბეჭდავი გარემოა. ნათელია მოლოდინები, რისი მიღწევისთვისაც ვარ საჭირო. მე რომ შემეძლოს Wii console-ის თამაში, ვითამაშებდი და ეს მხოლოდ უკეთესი იქნებოდა“.²⁴ სადღეისოდ მენეჯერებისთვის თანამშრომელთა სტრუქტურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა. სახელმძღვანელოს ამ ნაწილში ვაპირებთ, განვიხილოთ სტრუქტურის და ორი სხვა მნიშვნელოვანი საკითხი – ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება და ამ ცვლილების წარმატებულად განხორციელება. მოდით, ჯერ განვიხილოთ კულტურის ცვლილება.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება

Korean Air-ის გენერალური დირექტორის ჩო იანგ-ჰოს (Cho Yang-Ho) წინაშე რთული სიტუაციური ცვლილების საჭიროება წამოიჭრა. მას სურდა, საკუთარი კომპანიის, განვითარებადი ქვეყნის უიღბლო ავიაკომპანიის, იმიჯი ძლიერი საერთაშორისო კონკურენტის იმიჯით შეეცვალა.²⁵ მისი ყურადღება, უმთავრესად,

ცვლილების მართვის **7.4**
თანამედროვე
პრობლემების
განხილვა.

უსაფრთხოების უზრუნველყოფისკენ იყო მიმართული, რაც ორგანიზაციულ კულტურაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებას ნიშნავდა. ის, რამაც მისი დავალება კიდევ უფრო რთული გახადა, კორეის იერარქიული ტიპის კულტურა იყო, რომელიც კორეელებს მოხუცებისა და ხელმძღვანელების მიმართ მონივნებას ასწავლიდა. „იერარქიული კულტურა არსებობს ყველა აღმოსავლურ კულტურაში“ – განაცხადა ჩომ. მისი დამოკიდებულება საკუთარი კომპანიის კულტურის ცვლილების მიმართ მოიცავდა „სისტემურ მიდგომას, გამიზნულს პერსონალის მიერ მართული, ზემოდან ქვევით მიმართული კულტურის მინიმიზებისაკენ, რაც იმ კორეელი ბიზნესმენეჯერების მემკვიდრეობა იყო, რომლებიც აქცენტს ინტუიციასა და ბრძანებების შესრულებაზე აკეთებდნენ“. კულტურის ცვლილება განხორციელდა. სადღეისოდ Korean Air მსოფლიოს უდიდესი ტვირთის გადაზიდვა და მან ლონდონის ავიაკომპანიების რეიტინგების დამდგენი საავიაციო ფორმისგან ოთხვარსკვლავიანი შეფასება დაიმსახურა (ხუთი შესაძლებელი ვარსკვლავიდან).

ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციული კულტურა შედგება შედარებით სტაბილური და უცვლელი მახასიათებლებისგან, ცვლილებებისადმი მის განსაკუთრებულ მდგრადობაზე მიუთითებს.²⁶ კულტურის ფორმირება ბევრ დროს მოითხოვს და, ერთხელ შექმნილი, ის თანდათანობით იდგამს ფესვებს. ძლიერი კულტურა განსაკუთრებით მდგრადია ცვლილებების მიმართ, რადგან დასაქმებულები მისი მიმდევრები ხდებიან. მაგალითად, 1993-2002 წლებში IBM-ის გენერალურ დირექტორს, ლუ გერსნერს (Lou Gerstner), დიდი დრო არ დასჭირვებია ძლიერი კულტურის ძალის აღმოსაჩენად. გერსნერი IBM-ის პირველი გარედან მონვეული მმართველი იყო, მას აუცილებლად საფუძვლიანად უნდა განეახლებინა არაჯანსაღი ტრადიციებით შებოჭილი კომპანია, თუ IBM კომპიუტერულ

ინდუსტრიაში საკუთარი, ძირითადი მოთამაშის ადგილის დაბრუნებას აპირებდა. თუმცა, ამ მიზნის განხორციელება ორგანიზაციაში, რომელიც საკუთარი ხანგრძლივი კულტურით ამაყოფა, უდიდესი გამოწვევა იყო გერსნერისთვის. „მე მოვედი, რათა IBM-ში გატარებული ათწლეულის განმავლობაში დავრწმუნებულიყავი, რომ კულტურა თამაშის არა ერთ-ერთი ასპექტი, არამედ თვითონ თამაშია“²⁷ – განაცხადა მან. დროთა განმავლობაში თუ კონკრეტული კულტურა შეფერხებად გადაიქცევა, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, მცირედი ცვლილება შეიტანოს მასში და ეს რაც შეიძლება მოკლევადიან პერსპექტივაში მოახერხოს. ყველაზე სასურველ ვითარებაშიც კი, კულტურის ცვლილებას წლები სჭირდება და არა – კვირები ან თუნდაც თვეები.



ეს საფონდო მოვაჭრენი სან-პაულუს (ბრაზილია) **BM&F Bovespa** ბირჟაზე მუშაობენ და მათ ძალიან სტრესული სამუშაო აქვთ. როგორც ფასიანი ქაღალდებით მოვაჭრენი, ისინი აქციებს ინდივიდუალური ინვესტიორების ან კომპანიების სახელით ყიდულობენ და ყიდიან. მათი ამოცანა და როლი მათგან სამუშაოზე სტრესთან თანაარსებობას მოითხოვს, რადგან ისინი ყიდვისა და გაყიდვის იმ წამიერ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რომლებიც ზემოქმედებს სხვათა ფინანსებსა და სიმდიდრეზე. საფონდო მოვაჭრეების რთული კარიერა მოითხოვს, რომ ისინი ბიზნესსიახლეებს და ეკონომიკურ სტატისტიკას გაეცნონ, კომპანიების და ინვესტირების შესაძლებლობები გააანალიზონ, შეიმუშაონ სავაჭრო სტრატეგიები და განუწყვეტლივ, ყოველდღიურად განახორციელონ საფონდო ბაზრის განვითარების მონიტორინგი.

წყარო: Reuters/Paulo Whitaker

სიტუაციური ფაქტორების ბაზრებზე როგორ შეამსუბუქებს „მოსახერხებელი ვითარება“ კულტურის ცვლილებას? ერთ-ერთი ამგვარი მდგომარეობაა, როდესაც ისეთი მკვეთრი კრიზისი მიმდინარეობს, როგორც არის: მოულოდნელი ფინანსური შეფერხება, ძირითადი მომხმარებლის დაკარგვა ან კონკურენტის მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური ინოვაცია. მსგავს რყევებს შეუძლია სტატუს-კვოს შესუსტება და, არსებული კულტურის რელევანტურობის შესახებ დასაფიქრებლად, ადამიანების იძულება. მეორე ვითარება შეიძლება იყოს, როდესაც ხელმძღვანელობა სხვის ხელში გადადის. ახალ უმალეს მმართველობას შეუძლია ალტერნატიული საკვანძო ფასეულობების ნაკრების შეთავაზება, რომელიც კრიზისის საპასუხოდ უფრო უნარიანად იქნება აღქმული, ვიდრე ამას ძველი ლიდერები აკეთებდნენ. მესამე მდგომარეობაა, როდესაც ორგანიზაცია პატარა და ახალბედაა. რაც უფრო ახალია ორგანიზაცია, მით ნაკლებად მყარია მისი კულტურა. მენეჯერებისთვის ახალი ფასეულობების განმარტება პატარა ორგანიზაციაში უფრო მარტივია, ვიდრე ნებისმიერ დიდში. უკანასკნელი მდგომარეობაა, როდესაც კულტურა სუსტია. სუსტი კულტურა უფრო ითავისებს ცვლილებებს, ვიდრე ძლიერი.²⁸

ორგანიზაციულ კულტურაში ცვლილებების განხორციელება თუ მდგომარეობა მოითხოვს, როგორ უნდა განახორციელოს მენეჯერმა კულტურის ცვლილება? სავარაუდოდ, ერთჯერადი ქმედება ვერ იქონიებს მნიშვნელოვან გავლენას რა-

იმე მაღალფასეულის და მყარის ცვლილებაზე. მენეჯერებს კულტურის ცვლილების მართვისთვის ისეთი სტრატეგია სჭირდებათ, როგორც აღწერილია ჩანართ 7-6-ში. ეს შეთავაზებები ფოკუსირებულია იმ სპეციფიკურ ქმედებებზე, რომელთა განხორციელებაც მენეჯერებს შეუძლიათ. თუმცა, მათი შესრულების შემთხვევაში არ არსებობს გარანტია იმისა, რომ კულტურის ცვლილების მცდელობა წარმატებული იქნება. ორგანიზაციის ნევრები მაშინვე არ მიატოვებენ იმ ფასეულობებს, რომლებიც გათავისებული აქვთ და რომლებიც წარსულში მათთვის კარგად მუშაობდა. ცვლილება, თუ ის საერთოდ განხორციელდა, ნელი იქნება. მენეჯერებმა ასევე უნდა შეინარჩუნონ სიფხიზლე, რათა თავიდან აიცილონ ძველი, ჩვეული ტრადიციების აღდგენა.

ჩანართი 7.6

კულტურის ცვლილება

- მენეჯერების ქცევის მეშვეობით განამტკიცეთ ცვლილებები; განსაკუთრებით საჭიროა, რომ პოზიტიური ქცევის მაგალითები ტოპმენეჯერები იყვნენ;
- არსებულის ჩასანაცვლებლად შექმენით ახალი ისტორიები, სიმბოლოები და ტრადიციები;
- შეარჩიეთ, მხარი დაუჭირეთ და დაანინაურეთ ის თანამშრომლები, რომლებიც აღიარებენ ახალ ფასეულობებს;
- ახალ ფასეულობებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით, საჭიროა სოციალიზაციის პროცესების რეკონსტრუირება;
- ახალი ფასეულობების აღიარების წახალისებისათვის შეცვალეთ დაჯილდოების სისტემა;
- დაუნერელი ნორმები ჩაანაცვლეთ მკაფიოდ გამოკვეთილი მოლოდინებით;
- გამოაცოცხლეთ არსებული სუბკულტურები სამუშაოს ტრანსფერის, როტაციის და/ან შედეგების მეშვეობით;
- თანამშრომელთა მონაწილეობით და მაღალი დონის ნდობის ატმოსფეროს შექმნის მეშვეობით იღვანეთ კონსენსუსის მიღწევისათვის.

მომუშავეთა სტრესი

„სადაზღვევო აგენტი ეიპრილ ჰამბი (April Hamby) ლოურენსვილიდან (ჯორჯიას შტატი) 17:30-ზე, 8-საათიანი სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ, მიიჩქარის Kroger-ის სუპერმარკეტისკენ 100 იარდის მანძილზე. ის იქ არ მიდის რძისა და პურის შესაძენად – ეიპრილი დამატებითი ექვსი საათის განმავლობაში აქ მოლარედ მუშაობს. სუპერმარკეტში მუშაობის დამთავრების შემდეგ იგი ბრუნდება 35 მილის მოშორებით მდებარე სახლში და იძინებს ღამის 2 საათზე. ამის შემდეგ მას შეუძლია ადგეს 7-ზე და თავიდან შეუდგეს შრომას.“²⁹ და ეიპრილის სიტუაცია სულაც არ არის არაჩვეულებრივი. ეკონომიკის რეცესიის დროს ბევრმა დაიწყო ორ ან მეტ სამსახურში მუშაობა და უწევდა სტრესთან ბრძოლა.³⁰

როგორც სტუდენტს, თქვენ შეიძლება გამოცდილი გაქვთ სტრესი – საკურსო პროექტების, გამოცდების, სამსახურის ძებნისა და სასწავლებლის შეცვლის დროსაც კი. სწავლის დასრულების მერე სტრესი დაკავშირებულია სათანადო სამსახურის მიღებასთან. მაგრამ მას შემდეგაც კი, როდესაც თქვენ დაიწყებთ მუშაობას, მოსალოდნელია, რომ სტრესი არ შეწყდება. ორგანიზაციული ცვლილებები მრავალი დასაქმებულისთვის წარმოქმნის სტრესს. განუსაზღვრელ გარემოს ახასიათებს დროის ნაკლებობა, მზარდი სამუშაო დატვირთვები, შერწყმა და რესტრუქტურისაცია, რაც გადატვირთული და დასტრესილი დასაქმებულების დიდ რაოდენობას წარმოქმნის.³¹ იმის მიხედვით, თუ რომელ გამოკვლევას იხილავთ, აშშ-ში იმ დასაქმებულთა რაოდენობა, რომლებიც სამუშაოზე სტრესის ზემოქმედებას განიცდიან, მერყეობს 40-დან 80 პროცენტამდე.³² თუმცა, სამსახურებრივი სტრესი მხოლოდ ამერიკის პრობლემა არ არის. გლობალური გამოკვლევა აჩვენებს, რომ 16 ევროპულ ქვეყანაში გამოკითხულთა დაახლოებით 50-მა პროცენტმა განაცხადა, რომ სტრესი და სამსახურებრივი პასუხისმგებლობა გაიზარდა ხუთწლიანი პერიოდის განმავლობაში; გამოკვლეულ კანა-

სტრესი

ადამიანების უარყოფითი რეაქცია იმ ზედმეტი ზენოლის მიმართ, რაც მათზე ხორციელდება განსაკუთრებული მოთხოვნების, შეზღუდვების ან შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.

ციფრები ³⁷

41 პროცენტით ნაკლები დანახარჯები აქვთ კომპანიებს ჯანმრთელობის დაცვაზე, როდესაც ისინი ჯანმრთელობის შენარჩუნების ინიციატივების თვალსაზრისით ეხმარებიან თანამშრომლებს;

63 პროცენტი ამერიკელებისა კვირაში 40 საათზე მეტს მუშაობს;

41 პროცენტი ამერიკელებისა თვლის, რომ მათ გაცილებით მეტი ვალდებულება აქვთ დღეს, ვიდრე ჰქონდათ მაშინ, როდესაც დაიწყო ეკონომიკური ვარდნა;

70 პროცენტი ამერიკელებისა თვლის, რომ ისინი სამუშაოს გამო არიან სტრესულ მდგომარეობაში;

52 პროცენტმა დასაქმებულებისა განაცხადა, რომ მათ სამსახურში ყველაზე უფრო სტრესის გამომწვევი ასპექტი კოლეგია;

70 პროცენტი ცვლილების ინიციატივებისა ვერ აღწევს დაგეგმილ შედეგებს;

8 პროცენტმა იმ აღმასრულებელი დირექტორებისა, რომელთა ორგანიზაციებმაც განვლეს რეკონსტრუირების პროცესი, განაცხადეს, რომ ძალისხმევამ შედეგი გამოიღო;

43 პროცენტს კომპანიებისა ჰყავს ინოვაციების უფროსი ოფიცერი;

66 პროცენტმა ტოპმენეჯერებისა განაცხადა, რომ კრეატიული/ინოვაციური უნარები მნიშვნელოვანია წარმატების მისაღწევად.

სტრესორები

ფაქტორები, რომლებიც იწვევს სტრესს.

დელ მომუშავეთა 35-მა პროცენტმა თქვა, რომ ისინი მაღალი სამსახურებრივი სტრესის ქვეში იმყოფებიან; ავსტრალიაში პროფესიული სტრესების შემთხვევები ერთ ნელინადში 21 პროცენტით გაიზარდა; იაპონელ დასაქმებულთა 57 პროცენტზე მეტი ნუხს სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესის გამო; ინდონეზიაში ქოლ-ცენტრის თანამშრომელთა დაახლოებით 83 პროცენტს უძილობა აწუხებს; ხოლო ჩინეთში ჩატარებულმა სტრესის გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მენეჯერები სულ უფრო მეტად განიცდიან სტრესს.³³ კიდევ ერთმა საინტერესო გამოკვლევამ აღმოაჩინა, რომ ადამიანების მიერ სამუშაოს მიტოვების მთავარი მიზეზი სტრესი იყო. საკვირველია, თუმცა ამ შემთხვევაში დამსაქმებლები გაუთვითცნობიერებლები აღმოჩნდნენ. მათ განაცხადეს, რომ სტრესი პირველ ხუთეულშიც კი არ იყო ადამიანთა მიერ სამსახურის დატოვების მიზეზთა შორის. ამის ნაცვლად, მათ შეცდომით სჯეროდათ, რომ მთავარი მიზეზი არასაკმარისი ანაზღაურება იყო.³⁴

რატომ არის სტრესი ადამიანების უარყოფითი რეაქცია იმ ზედმეტი ზენოლის მიმართ, რაც მათზე ხორციელდება განსაკუთრებული მოთხოვნების, შეზღუდვების ან შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.³⁵ სტრესი ყოველთვის ცუდი არ არის. მიუხედავად იმისა, რომ მასზე ხშირად უარყოფით კონტექსტში მსჯელობენ, სტრესი შეიძლება პოზიტიურიც იყოს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ის პოტენციურ შემოსავალს განაპირობებს. მაგალითად, ფუნქციური სტრესი, გადამწყვეტ მომენტში, საშუალებას აძლევს ათლევტებს, მიაღწიონ გარკვეული დონის მაჩვენებლებს; დასაქმებულებს – შეასრულონ მათი უმაღლესი შედეგი.

თუმცა, სტრესი უფრო ხშირად დაკავშირებულია შეზღუდვებსა და მოთხოვნებთან. შეზღუდვა არ გაძლევთ საშუალებას, აკეთოთ ის, რაც გსურთ; მოთხოვნა დაკავშირებულია რაღაც სასურველის დაკარგვასთან. როდესაც თქვენ სასწავლებელში გაქვთ ტესტი ან მწარმოებლურობის შესახებ წლიური ანგარიში უნდა მოამზადოთ, თქვენ გრძნობთ სტრესს, რადგან კონფორტაციაში შედიხართ შესაძლებლობებთან, შეზღუდვებთან და მოთხოვნებთან. მწარმოებლურობის კარგმა ანგარიშმა, შესაძლოა, დაინაწიროს, უფრო მაღალი პასუხისმგებლობა და ხელფასი გამოიწვიოს; ცუდმა ანგარიშმა ნახალისების მიღების გარეშე დაგტოვოთ: განსაკუთრებით ცუდმა ანგარიშმა კი, შესაძლოა, სამსახურიდან თქვენი დათხოვნა განაპირობოს.

კიდევ ერთი რამ, რაც უნდა ვიცოდეთ სტრესის შესახებ, ისაა, რომ სტრესისთვის სასურველი პირობების არსებობა ყოველთვის არ ნიშნავს მის უპირობო განხორციელებას. ორი პირობაა აუცილებელი იმისთვის, რომ პოტენციური სტრესი გადაიქცეს ნამდვილ სტრესად.³⁶ პირველი – შედეგის მიმართ უნდა იყოს გაურკვეველობა; და მეორე – შედეგი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი.

რატომ არის სტრესი ადამიანების უარყოფითი რეაქცია იმ ზედმეტი ზენოლის მიმართ, რაც მათზე ხორციელდება განსაკუთრებული მოთხოვნების, შეზღუდვების ან შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.³⁵ სტრესი ყოველთვის ცუდი არ არის. მიუხედავად იმისა, რომ მასზე ხშირად უარყოფით კონტექსტში მსჯელობენ, სტრესი შეიძლება პოზიტიურიც იყოს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ის პოტენციურ შემოსავალს განაპირობებს. მაგალითად, ფუნქციური სტრესი, გადამწყვეტ მომენტში, საშუალებას აძლევს ათლევტებს, მიაღწიონ გარკვეული დონის მაჩვენებლებს; დასაქმებულებს – შეასრულონ მათი უმაღლესი შედეგი.

ამოცანასთან დაკავშირებული მოთხოვნები ის ფაქტორებია, რომლებიც დაკავშირებულია დასაქმებულის სამუშაოსთან. ის მოიცავს ინდივიდის დავალების შემუშავებას (ავტონომიურობა, სხვადასხვა ამოცანები, ავტომატიზაციის ხარისხი), შრომის პირობების და სამუშაოს ფიზიკური განლაგების ადგილის განსაზღვრას. სამუშაო კვოტები ზენოლას ახორციელებს დასაქმებულებზე, როდესაც მათი „შედეგები“ გადაჭარბებულად აღიქმება.³⁸ რაც უფრო დიდია დასაქმებულისა და სხვების დავალებებს შორის ურთიერთკავშირი, მით უფრო

მეტია სტრესის პოტენციალი. მეორე მხრივ, ავტონომიურობას სტრესის შემცირების ტენდენცია ახასიათებს. სამუშაოს, სადაც ტემპერატურა, ხმაური ან შრომის სხვა პირობები შეიცავს საშიშროებას ან არასასურველია, შეუძლია გაზარდოს შფოთი. ასევე რთულია მუშაობა გადატვირთულ ოთახში ან ღია სივრცეში, სადაც მუდმივად შეფერხებებია.

როლური მოთხოვნები დასაქმებულზე იმ ზენოლასთანაა დაკავშირებული, რომელსაც ორგანიზაციაში მისი განსაკუთრებული დანიშნულებიდან გამომდინარე აქვს ადგილი. როლური კონფლიქტები ქმნის იმ მოლოდინებს, რომელთა დაკმაყოფილება რთულია. როლურ გადატვირთვას დასაქმებული მაშინ განიცდის, როდესაც მას მეტის კეთება უნევს, ვიდრე ამის შესაძლებლობას დრო იძლევა. როლური ორაზროვნება მაშინ წარმოიშობა, როდესაც როლური მოლოდინები მკაფიოდ არ არის გაცნობიერებული და დასაქმებული არ არის დარწმუნებული, რა უნდა გააკეთოს მან.

ინტერპერსონალური მოთხოვნები – ესაა სხვა დასაქმებულების მიერ განხორციელებული ზენოლა. კოლეგების მხრიდან სოციალური თანადგომის არარსებობამ და ცუდმა ინტერპერსონალურმა ურთიერთობებმა შეიძლება მნიშვნელოვანი სტრესი გამოიწვიოს, განსაკუთრებით, მაღალი სოციალური მოთხოვნების მქონე დასაქმებულთა შორის.

ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეუძლია სტრესის გაზარდა. მკაცრი წესები და დასაქმებულთა უფლებობა, ჩაერთონ იმ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომლებიც მათ ეხებათ, იმ სტრუქტურული ცვლადების მაგალითებია, რომლებიც შესაძლოა პოტენციური სტრესის წყარო გახდეს.

ორგანიზაციული ლიდერობა წარმოადგენს ორგანიზაციების მენეჯერების კონტროლის სტილს. ზოგიერთი მენეჯერი ქმნის დაძაბულობის, შიშისა და აღელვების კულტურას. ისინი მოკლევადიანი მწარმოებლურობის მიღწევისთვის გადამეტებულ ზენოლას ახორციელებენ, ადგენენ რა უზომოდ მკაცრ კონტროლს და რეგულარულად დაითხოვენ სამსახურიდან იმ თანამშრომლებს, რომლებიც არ შეესაბამებიან დადგენილ მოთხოვნებს. ლიდერობის ეს სტილი განმსჭვალავს მთელ ორგანიზაციას და ზემოქმედებს ყოველ დასაქმებულზე.

სტრესის გამომწვევი პერსონალური ფაქტორები მოიცავს: ოჯახურ პრობლემებს, პირად ეკონომიკურ სირთულეებს და პიროვნებისთვის დამახასიათებელ თვისებებს. იმის გამო, რომ ადამიანებს პერსონალური პრობლემები სამსახურში მიაქვთ, დასაქმებულთა სტრესის სრულფასოვანი გაგებისთვის საჭიროა, რომ მენეჯერებმა გაიაზრონ ეს ფაქტორები.³⁹ არსებობს იმის დამამტკიცებელი საბუთები, რომ დასაქმებულთა პიროვნულ თვისებებს გავლენა აქვს მათ მიერ სტრესის აღქმადობაზე. ყველაზე ხშირად ამ პერსონალური მახასიათებლებისთვის გამოიყენება აღნიშნები – ტიპი A და ტიპი B.

A ტიპის პიროვნება ხასიათდება დროის სისწრაფის გააზრების ქრონიკული შეგრძნებით, უზომო კონკურენტული შემართებით და თავისუფალი დროისგან სიამოვნების მიღების მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულებით. აღნიშნულის საწინააღმდეგოა **B ტიპის პიროვნება**. ამ ტიპის ადამიანები არ წუხან დროის სისწრაფის ან მოუთმენლობის გამო. უკანასკნელ დრომდე ითვლებოდა, რომ A ტიპის ადამიანები უფრო განიცდიან სამსახურებრივი და არასამსახურებრივი სტრესის ზემოქმედებას. თუმცა, მონაცემების უფრო საფუძვლიანად ანალიზის შემდეგ ახალი დასკვნები შემუშავდა. გამოკვლევამ ცხადყო, რომ, ფაქტობრივად, A ტიპის ქცევისთვის დამახასიათებელი მხოლოდ მოუთმენლობა და სიბრაზე უკავშირდება სტრესის ნეგატიურ გავლენას. ხოლო B ტიპის პერსონები ასევე მგრძობიარენი არიან შფოთის გამომწვევი ელემენტების მიმართ. მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ, უფრო მოსალოდნელია, სტრესის სიმპტომები A ტიპის დასაქმებულებმა გამოავლინონ, მაშინაც კი, როდესაც პერსონალური და პიროვნული სტრესორები უმნიშვნელოა.

რა არის სტრესის სიმპტომები ჩვენ სტრესს რამდენიმე საშუალებით აღვიქვამთ. მაგალითად, დასაქმებული, რომელიც მაღალ სტრესს განიცდის, შეიძლება დეპრესიაში ჩავარდეს, გახდეს უბედური შემთხვევისა და კამათისკენ მიდრეკილი; რუტინული გადაწყვეტილების მიღების დროს შეიძლება ჰქონდეს სირთულეები, ადვილად გაეფანტოს ყურადღება და ა.შ. როგორც ჩანართ 7.7-შია ნაჩვენები,

როლური კონფლიქტები

მოლოდინები სამუშაოს მიმართ, რომელთა დაკმაყოფილება რთულია.

როლური გადატვირთვა

შესასრულებლად იმაზე მეტი საქმის ქონა, ვიდრე დრო ამის შესაძლებლობას იძლევა.

როლური ორაზროვნება

როდესაც როლური მოლოდინები არ არის მკაფიოდ გაცნობიერებული.

A ტიპის პიროვნება

ადამიანი, რომელსაც გააჩნია დროის სისწრაფის გააზრების ქრონიკული შეგრძნება და უზომო კონკურენტული შემართება.

B ტიპის პიროვნება

ადამიანი, რომელიც ცვლილებებს მშვიდად ხვდება და ადვილად ეგუება.

ჩანართი 7.7

სტრესის სიმპტომები



სტრესის სიმპტომები შესაძლებელია სამ მთავარ – ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ და ქცევით – კატეგორიად დაჯგუფდეს. ყოველ მათგანს მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს დასაქმებულის მუშაობაზე.

იაპონიაში სტრესის მოვლენას karoshi-ს (წარმოითქმის ქა-რო-ში) უწოდებენ, რაც ზუსტ თარგმანში „გადაღლისგან სიკვდილს“ ნიშნავს. გვიანი 1980-იანი წლების განმავლობაში „რამდენიმე ადრეულ ასაკში მყოფი მაღალი რანგის იაპონელი აღმასრულებელი დირექტორი, ავადმყოფობის წინასწარი ნიშნების გარეშე, მოულოდნელად გარდაიცვალა“.40 როდესაც იაპონურმა მულტინაციონალურმა კომპანიებმა თავიანთი მოღვაწეობა ჩინეთში, კორეასა და ტაივანში გააფართოეს, იყო შიში, რომ ქაროშის კულტურაც თან გაჰყვებოდა მათ.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთი

სცენარი:

სონდრა ჩანი (Sondra Chan) ნატურალური კოსმეტიკური საშუალებების მწარმოებელ კომპანიაში 12 მკვლევრისგან შემდგარ გუნდს ხელმძღვანელობს. გასული რამდენიმე წლის განმავლობაში, მრავალი კომპანიის მსგავსად, ის თავის თანამშრომლებს სთხოვს, მეტი ვალდებულება აიღონ, რადგან მკაცრი ბიუჯეტის პირობებში ვერ მოხერხდა ახალი თანამშრომლების დაქირავება. ერთი მხრივ, მას სურს, რომ მისი გუნდის წევრებმა ეს დამატებითი მოვალეობა მათი პერსონალური განვითარებისთვის ხელის შეწყობად განიხილონ, ამასთან, მას არ უნდა, რომ თანამშრომლები ძალიან დაძაბოს, უკონტროლო სამსახურებრივი სტრესი და მათი გადატვირთვა გამოიწვიოს.

რა უნდა გააკეთოს სონდრამ, რათა მისი გუნდი ძალიან არ დაისტრესოს?

ის სიტუაცია, რომელშიც სონდრა აღმოჩნდა, როდესაც სახელფასო ფონდი არ შეესაბამება ბიზნესის მოთხოვნებს, ბევრი ორგანიზაციისთვის არის დამახასიათებელი. ამ ვითარების პოზიტიური ეფექტი, სონდრას ჩათვლით, გუნდის ყოველი წევრის პოტენციალის რეალიზებაა. თავდაპირველად ის უნდა

დარწმუნდეს, რომ აღქმა და ვითარება თავისუფალი რაიმე ნეგატიური თანმდევნი მნიშვნელობისგან. ამის შემდეგ, პირადი დროის ხარჯზე, გუნდის ყოველმა წევრმა უნდა განიხილოს და შეასრულოს განვითარების საკუთარი გეგმა და დარწმუნდეს, თუ როგორ დაეხმარება დამატებითი დავალებები მისივე მიზნების მიღწევაში. მოტივაციური შენიშვნებისა და თანმიმდევრული შეთანხმებული საქმიანობის შედეგად, სონდრა იმის გარკვევას შეძლებს, თუ გუნდის რომელი წევრები არიან მზად, აიღონ საკუთარ თავზე მეტი პასუხისმგებლობა და რომელი წევრები ავლენენ სტრესის ნიშნებს. შემდეგ, დავალებების ცვლილებით და კარგად დაბალანსებული გუნდის ფორმირებით, მას შეუძლია ყოველი თანამშრომლის სრული პოტენციალის ათვისება.



მინა ნემათალა (Mina Nematalla) – ბიზნესის მფლობელი და მენეჯერი

Source: Mina Nematalla

როგორ შეიძლება სტრესის შემცირება როგორც ზემოთ აღინიშნა, ყველა სტრესი დისფუნქციური არ არის. იმის გამო, რომ სტრესი მთლიანად ვერასდროს განიდევენება ადამიანთა ცხოვრებიდან, მენეჯერებმა უნდა შეამცირონ ის სტრესები, რომლებიც დისფუნქციურ შრომით ქცევას იწვევს. როგორ? სამუშაოსთან

დაკავშირებული სტრესების შემცირებისთვის განსაზღვრული ორგანიზაციული ფაქტორების კონტროლის მეშვეობით და პერსონალური სტრესების შემცირებისთვის დახმარების წინდახედულად შეთავაზებით.

ის ქმედებები, რომლებიც მენეჯერებს შეუძლიათ განახორციელონ სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესების თვალსაზრისით, თანამშრომელთა შერჩევით იწყება. მენეჯერები უნდა დარწმუნდნენ დასაქმებულთა სამსახურებრივ მოთხოვნებთან შესაბამისობაში. როდესაც დასაქმებულებს სამუშაო თავზე საყრელად აქვთ, მათი სტრესის დონე, შესაბამისად, მაღალია. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის დროს სამუშაოს რეალისტურ წინასწარ განხილვას, მასთან დაკავშირებული მოლოდინების მიმართ ორაზროვნების შემცირების გამო, სტრესის მინიმიზება შეუძლია. ორგანიზაციული კომუნიკაციების გაუმჯობესება ორაზროვნებით გამოწვეული სტრესის დაბალ ნიშნულზე შენარჩუნებას განაპირობებს. ანალოგიურად, მწარმოებლურობის დაგეგმვის ისეთ პროგრამებს, როგორცაა MBO (management by objectives – მართვა მიზნების მეშვეობით), შეუძლია ნათელი მოჭფინოს სამსახურებრივ პასუხისმგებლობებს, უზრუნველყოს მწარმოებლურობის მკაფიო მიზნები და შეამციროს უკუკავშირის დროს არსებული ორაზროვნება. სამუშაოს რეკონსტრუირება, ასევე, სტრესის შემცირების გზაა. თუ სტრესი მობეზრებამ ან გადატვირთულობამ გამოიწვია, უნდა განხორციელდეს სამუშაოს რეკონსტრუირება სირთულის გაზრდის ან დატვირთვის შემცირების მიზნით. რეკონსტრუირება, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დასაქმებულთა მონაწილეობის შესაძლებლობას ზრდის და მათთვის სოციალურ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს, ასევე გამოსადეგია სტრესის შესამცირებლად.⁴¹ მაგალითად, გაერთიანებულ სამეფოში ფარმაცევტული პროდუქციის მწარმოებელი GlaxoSmith-Kline-ის მოქნილი გუნდის პროგრამა, რომელშიც დასაქმებულებს თითოეულის დატვირთვისა და შესრულების ვადების შესაბამისად დავალების შეცვლა შეუძლიათ, განაპირობებს სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესის 60 პროცენტით შემცირებას.⁴²

დასაქმებულის პირადი ცხოვრებისეული სტრესი ორ პრობლემას წარმოშობს. პირველი ის არის, რომ მათი პირდაპირი კონტროლი მენეჯერებს უჭირთ. ხოლო მეორე, ეთიკური თვალსაზრისით, გულისხმობს – აქვს თუ არა მენეჯერს უფლება, ჩაერიოს თანამშრომლების პირად ცხოვრებაში თვით ყველაზე ფაქიზი გზითაც კი. თუ მენეჯერი თვლის, რომ ეს ეთიკურია და დასაქმებულს თანახმაა, მან შეიძლება განიხილოს რამდენიმე მიდგომა: დასაქმებულის კონსულტირებას სტრესის შემსუბუქება შეუძლია. ადამიანს ხშირად სურს, საკუთარი პრობლემების შესახებ ვინმეს ესაუბროს. კომპანიას მისი მენეჯერის სახით, ადამიანური რესურსების საკონსულტაციო ორგანიზაციას, უფასო ან დაბალფასიან გარეშე პროფესიულ დახმარებას – შეუძლია დააკმაყოფილოს მისი ეს საჭიროება. ისეთი კომპანიები, როგორცაა Citicorp, AT&T და Johnson & Johnson, საკუთარი თანამშრომლებისთვის ფართო საკონსულტაციო მომსახურებას უზრუნველყოფენ. დროის მენეჯმენტის პროგრამა საკუთარი პრიორიტეტების გარკვევაში იმ დასაქმებულებს შეუძლია დაეხმაროს, ვისი პირადი ცხოვრებაც დაგეგმვის არქონის გამო ზარალდება.⁴³ გამაჯანსაღებელი პროგრამა კიდევ ერთი მიდგომაა, რომელიც ორგანიზაციის მიერაა დაფინანსებული. მაგალითად, Wellmark Blue Cross BlueShield Des Moines-ში, აიოვაში, თავის თანამშრომლებს ადგილზე სთავაზობს ჯანდაცვის მომსახურებასა და ფიტნესცენტრს, რომელიც კვირაში ექვსი დღე მუშაობს. აშშ-ის ჩრდილო-აღმოსავლეთში განლაგებული მთავარი სამშენებლო კომპანია Cianbro-ს თანამშრომლები უზრუნველყოფილები არიან გამაჯანსაღებელი პროგრამებით, რომლებიც სამშენებლო გარემოს განსაკუთრებულ მოთხოვნებს ითვალისწინებს.⁴⁴

ცვლილების წარმატებით განხორციელება

ორგანიზაციული ცვლილება ყოველდღიური, უწყვეტი გამოწვევაა, რომელიც შეერთებული შტატებისა და მთელი მსოფლიოს მენეჯერების წინაშე დგას. ორგანიზაციული ცვლილებების გლობალურ გამოკვლევაში, რომელშიც ევროპის, იაპონიის, შეერთებული შტატების და გაერთიანებული სამეფოს 2000 ორგანიზაცია მონაწილეობდა, რესპონდენტების 82-მა პროცენტმა საინფორმაციო სისტემის მნიშვნელოვანი ცვლილება განახორციელა, 74-მა პროცენტმა ინფორმაციის და მომსახურების ჰორიზონტალური გაცვლის სისტემა შექმნა, 65-მა პროცენტმა ადამიანური რესურსების მოქნილი პრაქტიკა დანერგა, ხოლო 62-მა პროცენტმა ოპერატიული გადაწყვეტილებების დეცენტრალიზება უზრუნველყო.⁴⁵ ორგანიზაციების სტრუქტურაში, ტექნოლოგიასა და ადამიანებში განხორციელებულმა ყოველმა მნიშვნელოვანმა ცვლილებამ ბევრი სხვა ცვლილება გამოიწვია. როდესაც ცვლილება აუცილებელია, ვინ ახორციელებს და ვინ მართავს ამ პროცესს? თქვენ შეიძლება ფიქრობდეთ, რომ ამას უმაღლესი დონის მენეჯერები აკეთებენ, მაგრამ სინამდვილეში, ორგანიზაციის ყველა დონის მენეჯერია ცვლილებების პროცესში ჩართული.

ცვლილებების ძალისხმევა, ყველა დონის მენეჯერის მონაწილეობითაც კი, ყოველთვის სათანადოდ არ მიმდინარეობს. ორგანიზაციული ცვლილებების გლობალურმა გამოკვლევამ დაასკვნა, რომ „აშშ-ის და ევროპის უამრავი კომპანიის ასობით მენეჯერი კმაყოფილია საკუთარი ოპერაციული ძალისხმევით... მაგრამ უკმაყოფილოა ცვლილებების განხორციელების საკუთარი უნარით“.⁴⁶ როგორ უნდა განხორციელონ მენეჯერებმა ცვლილებები წარმატებულად? (1) მათ ორგანიზაციული ცვლილება შესაძლებლად უნდა აქციონ, (2) უნდა გაიაზრონ საკუთარი როლი ამ პროცესში და (3) ცვლილებების პროცესში ყოველ თანამშრომელს მისი როლი უნდა განუსაზღვრონ. მოდით, განვიხილოთ თითოეული ეს რჩევა.

იმ ინდუსტრიაში, სადაც ზრდა მცირდება და კონკურენტები ძლიერდებიან, United Parcel Service (UPS) ყვავის. როგორ? ცვლილების განხორციელების შედეგად! მენეჯერები ათწლეულის განმავლობაში ქმნიდნენ ახალ, მსოფლიო მასშტაბის ლოჯისტიკურ ბიზნესს, ვინაიდან ელოდნენ შიდა გადაზიდვებზე მოთხოვნის შემცირებას. ისინი აგრძელებდნენ ცვლილების ძალისხმევას ახალი შესაძლებლობების გამოყენებისთვის.⁴⁷ UPS არის ის, რასაც ჩვენ ცვლილებისუნარიან ორგანიზაციას ვუნოდებთ. რა არის საჭირო იმისათვის, რომ ორგანიზაცია ცვლილებისუნარიანი გახდეს? ჩანართი 7-8 აჯამებს ამ მახასიათებლებს.

ცვლილების წარმატებულად განხორციელების მეორე კომპონენტია ის, რომ მენეჯერებმა უნდა აღიარონ ამ პროცესში საკუთარი მნიშვნელობა. მათ შეუძლიათ და უნდა იმოქმედონ, როგორც ცვლილების აგენტებმა. მაგრამ, ცვლილების პროცესში მათი როლი უფრო მეტს მოიცავს, ვიდრე ცვლილების კატალიზატორად ყოფნა; ისინი ცვლილების ლიდერებიც უნდა გახდნენ. როდესაც ორგანიზაციის წევრები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებას, მენეჯერების პასუხისმგებლობაა ცვლილების მეთაურობა. მაგრამ მაშინაც კი, როდესაც ცვლილებისას წინააღმდეგობა არ არსებობს, ვილაცამ უნდა ითავოს ლიდერობა. ეს ვილაც კი მენეჯერი უნდა იყოს.

ცვლილების წარმატებით განხორციელების უკანასკნელი ასპექტი ორგანიზაციის ყველა წევრის ჩართულობას უკავშირდება. წარმატებული ორგანიზაციული ცვლილება არ არის ერთი ადამიანის გასაკეთებელი, თუმცა, ყოველი თანამშრომელი, ინდივიდუალურად, მძლავრი რესურსია ცვლილების პრობლემების იდენტიფიცირებისა და აღმოფხვრისათვის. „თუ თქვენ ცვლილების პროგრამას შეიმუშავებთ და თქვენს პერსონალს მარტივად გადასცემთ მას სიტყვებით „აი, ცვლილება და განხორციელებს ეს“ – საეჭვოა, ამან გაამართლოს. მაგრამ როდესაც ადამიანები რამეს აშენებენ, ისინი მხარს დაუჭერენ და აამუშავებენ მას“.⁴⁸ მენეჯერებმა უნდა გაამხნეონ თანამშრომლები, რათა ისინი ცვლილების ინიციატორები იყვნენ, ყოველდღიურად თავად ეძიონ გაუმჯობესებები და ცვლილებები, რომელთა განხორციელებაც ინდივიდუალურად თუ გუნდურად არის შესაძლებელი. მაგალითად, ორგანიზაციული ცვლილების გამოკვლევამ აჩვენა, რომ სამუშაო ჯგუფების დონეზე ცვლილებათა 77 პროცენტი სპეციფიკურ, მიმდინარე პრობლემებზე ან გარეშე პირის რჩევაზე რეაქციაა; და ამ ცვლილებების 68 პროცენტს ადგილი აქვს თანამშრომელთა ყოველდღიურ საქმიანობაში.⁴⁹

ჩანართი 7-8

ცვლილებისუნარიანი ორგანიზაციები

- დააკავშირეთ ანმყო და მომავალი. სამუშაოზე იფიქრეთ, როგორც უფრო მეტზე, ვიდრე წარსულის გაგრძელება; მიმდინარე გადაწყვეტილებებში გაითვალისწინეთ სამომავლო შესაძლებლობები, პრობლემები და მათი გამომწვევი ფაქტორები.
- სწავლა ცხოვრების წესად აქციეთ. ცვლილების მიმართ კეთილგანწყობილი ორგანიზაციები გამოირჩევიან ცოდნის გაზიარებით და მენეჯმენტით.
- აქტიურად დაუჭირეთ მხარი და წაახალისეთ ყოველდღიური გაუმჯობესებები და ცვლილებები. წარმატებული ცვლილება შეიძლება წარმოიშვას როგორც მცირე, ასევე მნიშვნელოვანი მოვლენისგან.
- უზრუნველყავით ჯგუფების მრავალფეროვნება. მრავალფეროვნება იმის გარანტიას იძლევა, რომ საქმე ისე აღარ გაკეთდება, როგორც ადრე კეთდებოდა.
- წაახალისეთ განსხვავებულად მოაზროვნენი. ვინაიდან მათი იდეები და მიდგომები ძირითადი პროცესის მიღმაა, სხვაგვარად მოაზროვნეებს რადიკალური ცვლილებების გამოწვევაში შეუძლიათ დახმარება.
- გარღვევების თავშესაფარი. ცვლილების მიმართ კეთილგანწყობილი ორგანიზაციები პოულობენ საშუალებებს გარღვევის მომტანი იდეების დასაცავად.

- ტექნოლოგიების ინტეგრაცია. ცვლილებების განხორციელებისთვის გამოიყენეთ ტექნოლოგიები.
- ნდობის შექმნა და გაღრმავება. უფრო სავარაუდოა, რომ ადამიანები ცვლილებას მაშინ დაუჭერენ მხარს, როდესაც ორგანიზაციული კულტურა ნდობაზეა დამყარებული და მენეჯერებს ავტორიტეტი და ნდობა გააჩნიათ.
- მუდმივობის და განუწყვეტელი ცვლილების წყვილი. იმის გამო, რომ ერთადერთი კონსტანტა ცვლილებაა, კომპანიებმა უნდა გამოარკვიონ, თუ როგორ დაიცვან ცვლილების განმავლობაში საკუთარი საკვანძო სიძლიერეები.
- სამენარმეო აზროვნების მხარდაჭერა. ბევრ ახალბედა დაქირავებულს ორგანიზაციაში მოაქვს სამენარმეო აზროვნება და რადიკალური ცვლილებების კატალიზატორად გვევლინება.

წყარო: S. Ante, „Change Is Good-So Get Used to It,“BusinessWeek, June 22, 2009, pp. 69-70; and P. A. McLagan, „The Change-Capable Organization,“T&D, January 2003, pp. 50-59.

ინოვაციის სტიმულირება

„ინოვაცია უწყვეტი წარმატების საწინდარია“. „ჩვენ დღეს ვნერგავთ ინოვაციას, რათა უზრუნველყოთ მომავალი“.⁵⁰ ეს ორი ციტატა (პირველი გამონათქვამი ეკუთვნის MasterCard-ის გენერალურ დირექტორს ეიჯეი ბანგას (Ajay Banga), მეორე კი – სოფი ვანდებროეკს (Sophie Vandebroek), Xerox Innovation Group-ის ტექნოლოგიის მთავარ ოფიცერს) ასახავს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ინოვაცია ორგანიზაციებისთვის. დღეს ბიზნესში წარმატება ინოვაციას საჭიროებს. გლობალური კონკურენციის დინამიკურ და ქაოსურ მსოფლიოში ორგანიზაციებმა, თუ ისინი წარმატებულ კონკურირებას აპირებენ, ახალი პროდუქცია და მომსახურება უნდა შექმნან და თანამედროვე ტექნოლოგიები აითვისონ.⁵¹

რომელი კომპანიები გახსენდებათ, როდესაც წარმატებული ინოვაციების შესახებ ფიქრობთ? შესაძლოა, ეს იყოს Apple მისი iPad-ით, iPhone-ით, iPod-ით და კომპიუტერების ფართო რიგით; ან Google განუწყვეტლად განვითარებადი ვებ-პლატფორმით. ეს უკანასკნელი კარგი მაგალითია ინოვაციების ახალი, უფრო სწრაფი ტემპისა. Google დროის ნებისმიერ მომენტში მომხმარებლებზე 50-დან 200-მდე ონლაინექსპერიმენტს ახორციელებს. ერთხელ Google-მა სთხოვა შერჩეულ მომხმარებლებს, ეპასუხათ, თუ ძეხნის რამდენი შედეგის ხილვა სურდათ მათ ეკრანზე ერთჯერადად. მათი პასუხი იყო – რაც შეიძლება მეტი. ამის გამო Google-მა განახორციელა ექსპერიმენტი, რომელიც ეკრანზე გამოტანილი ძეხნის შედეგის გასამმაგებას, ანუ 30-მდე გაზრდას ისახავდა მიზნად. შედეგად, სიხშირე შემცირდა, რადგან „მესამედი წამით მეტი დასჭირდა ძეხნის შედეგის ეკრანზე გამოტანას – ერთი შეხედვით, უმნიშვნელო შეყოვნებაა, მიუხედავად ამისა, ამან მრავალი მომხმარებელი გაანაწყენა“.⁵² Google-ს რალაც ახალი სურდა, მაგრამ ის სწრაფად მიხვდა, რომ ეს ის არ იყო, რაც მომხმარებლებს უნდოდათ. ამ მიმართულებით საყოფაცხოვრებო და პირადი ჰიგიენის საქონლის მწარმოებელი გიგანტი Procter & Gamble-იც იღვწის. კომპანიის გლობალური მომხმარებლისა და ბაზრის შესწავლის ოფიცრის თანახმად, „ჩვენი კონცეფციების დიდი უმრავლესობის ტესტირება ონლაინრეჟიმში ხორციელდება, რამაც დროის და ფულის მნიშვნელოვანი დანაზოგი გამოიწვია“.⁵³ რა არის ამ და სხვა ინოვაციორ-ჩემპიონების წარმატების საიდუმლო? რა უნდა მოიმოქმედონ სხვა მენეჯერებმა, რათა თავიანთი ორგანიზაციები უფრო ინოვაციური გახადონ? მომდევნო განყოფილებებში, როდესაც ინოვაციის გამომწვევ ფაქტორებს განვიხილავთ, შევეცდებით, გავცეთ პასუხი ამ კითხვებს.

ინოვაციის სტიმულირების მეთოდების აღწერა. 7.5



Intel ინოვაციის კრეატიული ადამიანების საკუთარ ორგანიზაციაში ჩართვით უწყობს ხელს. კომპანია მუსიკოსი, პროდიუსერი და **The Black Eyed Peas**-ის ლიდერი ვილიამ ადამსი (**will.i.am**) ინოვაციის შემუშავების დირექტორად დაიქირავა. ვილიამ ადამსი ამ თანამდებობაზე Intel-ის მეცნიერთან, მკვლევართან და პროგრამისტებთან თანამშრომლობს იმ კრეატიული და ტექნოლოგიური ინიციატივების განვითარებისთვის, რომლებიც ადამიანებთან კომუნიკაციის ახლებურად დამყარების შესაძლებლობას იძლევა. Intel-ის თანახმად, ვილიამ ადამსის კრეატიულობა, რომელიც მიმართულია „გლობალური ახალგაზრდული კულტურისკენ და რაც ახალ მოწყობილობებს და კომუნიკაციისა და გართობის თანამედროვე ფორმებს მოიცავს“, დაეხმარება ისეთი პროდუქტების ინოვაციის სტიმულირებას, როგორცაა ლეპტოპები, სმარტფონები და ტაბლეტები.

წყარო: Bloomberg via Getty Images

კრეატიულობა

იდეების უნიკალური კომბინაციის ან იდეებს შორის უჩვეულო კავშირების დამყარების უნარი.

ინოვაცია

ახალი იდეების შემუშავება და მათი ახალ სასარგებლო პროდუქტებად ან სამუშაო მეთოდებად გარდაქმნა.

კრეატიულობისა და ინოვაციის შეპირისპირება

იმის მიხედვით, თუ ვინ გკითხავთ მის შესახებ, ინოვაციის დეფინიცია ფართოდ ვარირებს. მაგალითად, Merriam-Webster-ის ლექსიკონი ინოვაციას განსაზღვრავს, როგორც „რალაც ახლის დანერგვას“ და, როგორც „ახალ იდეას, მეთოდს ან მოწყობილობას; სიახლეს“. იმ კომპანიის გენერალური დირექტორი კი, რომელიც Bubble Wrap-ს ქმნის, აცხადებს: „ის ნიშნავს იმ პროდუქტის გამოგონებას, რომელიც არასდროს არსებობდა“. Ocean Spray Cranberries-ის გენერალური დირექტორის აზრით, ინოვაცია ნიშნავს „მხედველობიდან გამორჩენილი ისეთი საქონლის, როგორც არის მოცვის ქერქის ნარჩენი, Craisin-ის მსგავს სამომხმარებლო საუზმედ გადაქცევას“.⁵⁴ ჩვენ მის განსაზღვრას, უპირველესად, კრეატიულობის კონცეფციისთვის თვალის გადავლებით ვაპირებთ.

კრეატიულობა მიმართულია იდეების უნიკალური კომბინაციისკენ ან იდეებს შორის უჩვეულო კავშირების დამყარებისკენ.⁵⁵ კრეატიული ორგანიზაციები მუშაობის უნიკალურ მეთოდებს ან პრობლემების ორიგინალური გადაწყვეტის გზებს შეიმუშავენ. მაგრამ კრეატიულობა თავისთავად საკმარისი არ არის. კრეატიული პროცესების შედეგები სასარგებლო პროდუქტებად ან საქმიანობის მეთოდებად გადაქცევას საჭიროებს, რაც განიმარტება, როგორც **ინოვაცია**. ამგვარად, ინოვაციური ორგანიზაციები ხასიათდება ახალი იდეების შემუშავებისა და ამ იდეების ახალ სასარგებლო პროდუქტებში, პროცესებსა და პროცედურებში განხორციელების – ანუ კრეატიულობის სასარგებლო შედეგებისკენ წარმართვის – მათეული უნარით. როდესაც მენეჯერები ორგანიზაციის ცვლილების, მისი უფრო კრეატიულად გარდაქმნის შესახებ საუბრობენ, ისინი, როგორც წესი, გულისხმობენ, რომ მათ ინოვაციის შემუშავება და სტიმულირება სურთ.

ინოვაციის შემუშავება და სტიმულირება

სისტემურ მოდელს (იხ. მენეჯმენტის ისტორიის მოდული) შეუძლია იმის გაგებაში დაგვეხმაროს, თუ როგორ უნდა გახდნენ ორგანიზაციები უფრო მეტად ინოვაციურები.⁵⁶ სასურველი შედეგების (ინოვაციური პროდუქტია და სამუშაო მეთოდები) მიღება მოიაზრებს წარმოების ფაქტორების ტრანსფორმირებას. წარმოების ფაქტორები ორგანიზაციის ფარგლებში კრეატიული ადამიანების და ჯგუფების არსებობას მოიცავს. მაგრამ კრეატიული პერსონალის ფლობა საკმარისი არ არის. ის, აგრეთვე, აღნიშნული წარმოების ფაქტორების ინოვაციურ პროდუქტებად ან სამუშაო მეთოდებად ტრანსფორმირებისთვის სწორ გარემოს საჭიროებს. ეს „სწორი“ გარემო, ანუ გარემო, რომელიც ასტიმულირებს ინოვაციებს, სამ ცვლადს – ორგანიზაციულ სტრუქტურას, კულტურასა და ადამიანური რესურსების გამოყენებას – მოიცავს (იხ. ჩანართი 7-9).

სტრუქტურული ცვლადები

ორგანიზაციულ სტრუქტურას ინოვაციურობაზე უზარმაზარი გავლენის მოხდენა შეუძლია. სტრუქტურული ცვლადების ინოვაციაზე ზეგავლენის შესახებ ჩატარებულმა გამოკვლევამ ხუთი რამ აჩვენა.⁵⁷ პირველი, ორგანული ტიპის სტრუქტურა ინოვაციაზე პოზიტიურად ზემოქმედებს, რადგან ეს სტრუქტურა ნაკლებად ფორმალიზებული, ცენტრალიზებული და სპეციალიზებულია, რაც მოქნილობასა და იდეების გაზიარებასაც აადვილებს. ყოველივე ეს კი უკიდურესად მნიშვნელოვანია ინოვაციისთვის. მეორე, რესურსების სიჭარბე ინოვაციას აუცილებელი „საშენი მასალით“ უზრუნველყოფს. რესურსების სიუხვის პირობებში, მენეჯერებს შეუძლიათ, ინოვაციების შექმნის ან მათი სტიმულირებისთვის საჭირო დანახარჯების უფლება მისცენ თავს და გაანეიტრალონ წარუმატებლობა. მაგალითად, გულ-სისხლძარღვთა სნეულებებით დაავადებულიებისთვის საკვების მწარმოებელი Smart Balance Inc. საკუთარ რესურსებს

ეფექტიანად იყენებს, ახდენს რა ყურადღების ფოკუსირებას საკვები პროდუქტების შემუშავებაზე და თითქმის ყველაფერი დანარჩენის – ნარმოების, დისტრიბუციისა და გაყიდვების – აუთსორსინგს. კომპანიის გენერალურმა დირექტორმა განაცხადა, რომ ეს მიდგომა მათ „საკმაოდ აგრესიულ ინოვაციურად“ ყოფნის საშუალებას აძლევს, თვით ეკონომიკის დაცემის პირობებშიც კი.⁵⁸ მესამე, ორგანიზაციის ერთეულებს შორის ხშირი კომუნიკაცია ინოვაციის წინაშე არსებული ბარიერების მსხვერვის შესაძლებლობას იძლევა.⁵⁹

ჩანართი 7.9

ინოვაციის ცვლადები



კროსფუნქციური გუნდები, მიზნობრივი ჯგუფები და სხვა მსგავსი ორგანიზაციული სტრუქტურული ერთეულები ხელს უწყობს დეპარტამენტების ურთიერთქმედებას და ფართოდ გამოიყენება ინოვაციურ ორგანიზაციებში. მაგალითად, კომუნიკაციური ტექნოლოგიების კომპანია Pitney Bowes იყენებს IdeaNet-ად წოდებულ შეხვედრების ელექტრონულ ადგილს, სადაც მის თანამშრომლებს ერთმანეთთან საქმიანი ურთიერთობების დამყარება, სხვათა იდეების კომენტირება და ნებისმიერი იმ იდეის წარდგენა შეუძლიათ, რომელიც, მათი აზრით, დაეხმარება კომპანიას შემოსავლების ახალი წყაროს შექმნაში, მომგებიანობის გაუმჯობესებასა ან მომხმარებლებისთვის დამატებითი ფასეულობის შეთავაზებაში. IdeaNet არ არის მხოლოდ შეთავაზებების ელექტრონული ყუთი ან ღია ფორუმი. თანამშრომლები აქ სპეციფიკური პრობლემატური იდეების პრეზენტაციასაც აწყობენ. ახლახან ერთ-ერთმა წამოაყენა იდეა, თუ როგორ უნდა მომხდარიყო Pitney Bowes-ის წერილების ბიზნესის ახალ სეგმენტებზე გაფართოება. სხვადასხვა ფუნქციური და ბიზნესერთეულიდან ასეულობით დასაქმებული იყო ჩართული იდეების შემუშავებაში და, შედეგად, იმედის მომცემი რვა იდეა იქნა გენერირებული.⁶⁰ მეოთხე, ინოვაციური ორგანიზაციები, მიუხედავად აზვირთებელი წყლის გარემოს მოთხოვნებისა, ცდილობენ კრეატიულ აქტივობაზე უკიდურესი დროის ზენოლის შემსუბუქებას. მიუხედავად იმისა, რომ დროით ზენოლას ადამიანების უფრო თავდადებული მუშაობისთვის მობილიზება შეუძლია და თითქოს აიძულებს მათ, უფრო კრეატიულად იგრძნონ თავი, გამოკვლევამ აჩვენა, რომ, რეალურად, ის ამცირებს მათ შემოქმედებითობას.⁶¹ Google-ის, 3M-ის, და Hewlett-Packard-ის მსგავსი კომპანიები დაჟინებით ურჩევენ საკუთარ მკვლევართა ჯგუფს, მათი სამუშაო კვირის მოზრდილი ნა-

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: EPA/Newscom

რატან ტატამ (Ratan Tata), Tata Sons-ის ყოფილმა თავმჯდომარემ, მსოფლიოში ერთ-ერთი უდიდესი კონგლომერატი შექმნა.⁶⁴ 1981 წელს, როდესაც ინდოეთის პროტექციონისტული ეკონომიკა გაიხსნა, ტატამ გადაწყვიტა, რომ, საკუთარი კომპანიების გლობალურ ეკონომიკაში გადარჩენისა და აყვავებისთვის, „ინოვაცია პრიორიტეტად ექცია და ის Tata Group-ის გენეტიკურ კოდში ისე ჩაენერგა, რომ ყოველი კომპანიის თითოეულ თანამშრომელს, როგორც ინოვაციონს, ისე ეაზროვნა და ემოქმედა“. ინოვაციის ერთ-ერთი უნიკალური გზა, რომლის წახალისებაც ტატამში ხდებოდა, შიდა ინოვაციური კონკურენცია იყო.

ინდური კონგლომერატის სტრუქტურულ ერთეულებში დაკომპლექტებულ გუნდებს უნდა მოემზადებინათ პროექტები, რომელთა საბოლოო საერთო პრეზენტაცია მუშაობაში მდებარე კომპანიის შტაბბინაში გაიმართა. გუნდები ჩაერთვნენ შეჯიბრში და გამარჯვებულებმა მიიღეს არა ფულადი პრიზი, არამედ მხოლოდ „ტატას პერსპექტიული ინოვაციის“ ან „გამხნევედი და კიდევ სცადე“-ს მსგავსი ჯილდოები. თუმცა, დასაქმებულებისთვის რეალური პრიზი ტატას ხელმძღვანელობის მხრიდან პატივისცემა და აღიარებაა. ყველაზე დიდი გამარჯვებული კი თავად კომპანიაა. რა ისწავლეთ თქვენ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

წილი დახარჯონ თვითინიცირებულ პროექტებზე, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს პროექტები ინდივიდუალური ცოდნისა და სამუშაო არეალის საზღვრებს სცდება.⁶² მეხუთე, გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ დასაქმებულთა კრეატიული საქმიანობა უმჯობესდება, როდესაც ორგანიზაციული სტრუქტურა მკაფიოდ უჭერს მხარს ამას. მხარდაჭერა მოიცავს წახალისებას, ღია კომუნიკაციებს, მოსმენისთვის მზაობასა და სასარგებლო უკუკავშირისმაგვარ ქმედებებს.⁶³

კულტურული ცვლადები „გადაადგეთ ბაჭია“ (Throw the bunny) იმ ჟარგონის ნაწილია, რომელსაც სათამაშოების კომპანია Mattel-ის პროდუქტის განვითარების გუნდი იყენებს. ის ეხება ჟონგლირების გაკვეთილს, სადაც გუნდის წევრები ორი ბურთითა და სათამაშო ბაჭიით ჟონგლირებას სწავლობდნენ. ადამიანთა უმრავლესობა ადვილად სწავლობს ორი ბურთით ჟონგლირებას, მაგრამ მესამე ობიექტის დამატება არ შეუძლია. კრეატიულობა, ჟონგლირების მსგავსად, თავიდან მოშორებას, ანუ „ბაჭიის გადაგდებას“ შეისწავლის. Mattel-ისთვის, რომლის ორგანიზაციული კულტურის მიხედვით, ადამიანები „ბაჭიის გადაგდებას“ ცდილობენ, მნიშვნელოვანია პროდუქტის ინოვაციების გაგრძელება.⁶⁵

ინოვაციურ ორგანიზაციებს მსგავსი კულტურა აქვთ.⁶⁶ ისინი ხელს უწყობენ ექსპერიმენტებს, ისახავენ კრეატიულ მიზნებს, ჯილდოთი აღნიშნავენ როგორც წარმატებებს, ასევე, მარცხს და ზეიმობენ შეცდომებს. ინოვაციურ ორგანიზაციებს, როგორც წესი, ახასიათებთ:

- **ორაზროვნების დაშვება.** განსაკუთრებული ყურადღება სპეციფიკურობასა და ობიექტურობაზე, რომელიც ზღუდავს კრეატიულობას;
- **არაპრაქტიკულობისადმი ტოლერანტობა.** ორგანიზაციაში არიან ტოლერანტულები იმ ადამიანების მიმართ, რომლებიც იძლევიან არაპრაქტიკულ, ხშირად, სულელურ პასუხებს „რა იქნება, რომ...“ სახის კითხვებზე. იმან, რაც ერთი შეხედვით არაპრაქტიკულად გამოიყურება, შეიძლება ინოვაციური გადაწყვეტილებები განაპირობოს. წახალისეთ ანტრეპრენიორული აზროვნება.⁶⁷
- **გარე კონტროლის მინიმიზაცია.** წესები, რეგულაციები, პოლიტიკა და მსგავსი ორგანიზაციული კონტროლის მექანიზმები მინიმალური უნდა იყოს;
- **რისკისადმი ტოლერანტობა.** დასაქმებულები წახალისებულნი არიან, წარუმატებლობისა და მისი თანმდევი შედეგების შიშის გარეშე განახორციელონ ექსპერიმენტი.⁶⁸ „წარუმატებლობა და ის, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვთ კომპანიებს მის მიმართ, ინოვაციების ძალიან დიდი შემადგენელია“.⁶⁹ შეცდომები უნდა განიხილებოდეს, როგორც სწავლის შესაძლებლობა. არ არის სასურველი, როდესაც ახალი იდეის წამოყენების დროს დასაქმებულები შიშს განიცდიან. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ, განუსაზღვრელ ეკონომიკურ გარემოში, იმის გამო, რომ ეს მათთვის უსაფრთხო არ იქნება, დასაქმებულები არ გაურბოდნენ ინოვაციას და ინიციატივას. ახლახან ჩატარებულმა გამოკვლევამ ცხადყო – დასაქმებულებს იმის შიში აქვთ, რომ თანამშრომლები უარყოფითად განეწყობიან მათდამი, თუ ისინი საქმის უკეთესად კეთებას შეეცდებიან. გარდა ამისა, ისინი შიშობენ, რომ „გაბრაზებას გამოიწვევენ მათში, ვინც სტატუს-კვოს პირობებში მოხერხებულად გრძნობს თავს“.⁷⁰ ინოვაციურ კულტურაში ასეთი შიშები გამოსავალი არ არის;

- კონფლიქტისადმი ტოლერანტობა. აზრთა მრავალფეროვნება ნახალისებულა. სტრუქტურულ ერთეულებსა და ინდივიდებს შორის ჰარმონია და თანხმობა, სავარაუდოდ, მაღალი მწარმოებლურობის დამადასტურებელი არ არის;
- მეტად ფოკუსირება შედეგებზე, ვიდრე საშუალებებზე. მიზნები მკაფიოდ არის ჩამოყალიბებული და ინდივიდები ნახალისებულნი არიან, განიხილონ მიზნის მიღწევის სხვადასხვა მარშრუტები. შედეგებზე ფოკუსირება გულისხმობს, რომ ყოველი მოცემული პრობლემის გადანყვეტისთვის შესაძლებელია რამდენიმე სწორი პასუხი არსებობდეს;⁷¹
- ღია სისტემაზე ფოკუსირება. მენეჯერები ყურადღებით ახორციელებენ გარემოს მონიტორინგს და ცვლილებებს მათი მოხდენისთანავე პასუხობენ. მაგალითად, Starbucks-ში პროდუქტის განვითარება დამოკიდებულია „შთამაგონებელ მოგზაურობებზე მომხმარებლებისა და ტენდენციების გასაცნობად“. როდესაც მიშელ გასი (Michelle Gass) კომპანიის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი იყო გლობალური სტრატეგიის მიმართულებით (ის ამჟამად Starbucks Europe, Middle East, and Africa-ს პრეზიდენტი), „მან თავისი გუნდი პარიზში, დიუსელდორფსა და ლონდონში წაიყვანა, Starbucks-ის ადგილობრივ და სხვა რესტორნებში ვიზიტისთვის, რათა მათ ადგილობრივი კულტურის, ქცევისა და მოდის შესახებ უფრო უკეთესი აზრი შეჰქმნოდათ“. „თქვენ უკან სხვადასხვა იდეით და განსხვავებული აზროვნების მიდგომებით აღსავსენი ბრუნდებით იმ მოვლენებზე, რომელთა შესახებ ჟურნალებში და ელექტრონული ფოსტით თუ წაგიკითხავთ“.⁷²
- პოზიტიური უკუკავშირის უზრუნველყოფა. იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა იგრძნონ, რომ მათი კრეატიული იდეები ყურადღებას იმსახურებს, მენეჯერები პოზიტიურ უკუკავშირს, ნახალისებასა და მხარდაჭერას უზრუნველყოფენ;
- ხელმძღვანელობის უფლებამოსილების საჩვენებელი გაფართოება. ლიდერად ყოფნა ორგანიზაციის წევრებისთვის იმის გაცნობიერებაში დახმარებას ნიშნავს, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო მნიშვნელოვანია. ორგანიზაციის წევრები უზრუნველყოფილნი უნდა იყვნენ გადანყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის შესაძლებლობით. მენეჯერმა თანამშრომლებს უნდა აჩვენოს, რომ დარწმუნებულია მათ მიერ მაღალი მწარმოებლურობის დონისა და შედეგების მიღწევაში. მსგავს ლიდერად ყოფნა პოზიტიურ გავლენას იქონიებს კრეატიულობაზე.⁷³

ადამიანური რესურსების ცვლადები ამ კატეგორიაში ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ ინოვაციური ორგანიზაციები აქტიურად უწყობენ ხელს საკუთარი წევრების ტრენინგს და განვითარებას, რის გამოც მათი ცოდნა თანამედროვეობას ინარჩუნებს. საკუთარ თანამშრომლებს მაღალ სამსახურებრივ უსაფრთხოებას სთავაზობენ, რითაც მათში შეცდომის დაშვების გამო დათხოვნის შიშს ამცირებენ; მიმართავენ ინდივიდების ნახალისებას, რათა ისინი **იდეისათვის მებრძოლებად** იქცნენ, რომლებიც აქტიურად და ენთუზიანებით უჭერენ მხარს ახალ იდეებს, მოიპოვებენ თანადგომას, გადალახავენ წინააღმდეგობას და უზრუნველყოფენ ინოვაციების განხორციელებას. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ იდეისთვის მებრძოლებს საერთო პირადი მახასიათებლები – განსაკუთრებით, მაღალი თვითრწმენა, შეუპოვრობა, ენერგიულობა და რისკისკენ მიდრეკილება – გააჩნიათ. ისინი ასევე ავლენენ დინამიკური ხელმძღვანელისთვის დამახასიათებელ თვისებებს; ინოვაციურობის პოტენციალით და საკუთარი პერსონალური მისიის ძლიერი მრწამსით შთააგონებენ და ენერგიით აღავსებენ სხვებს. იდეისთვის მებრძოლები, აგრეთვე, კარგად ართმევენ თავს მისიის შესასრულებლად სხვებისგან მხარდაჭერის მოპოვებას. გარდა ამისა, იდეისათვის მებრძოლების სამუშაო უზრუნველყოფს მნიშვნელოვანი გადანყვეტილების მიღების პროცესში მოქმედებათა თავისუფლებას. ეს ავტონომია კი მათ ორგანიზაციებში ინოვაციების დანერგვასა და განხორციელებაში ეხმარება.⁷⁴

იდეისათვის მებრძოლი

ინდივიდი, ვინც აქტიურად და ენთუზიანებით უჭერს მხარს ახალ იდეებს, მოიპოვებს თანადგომას, გადალახავს წინააღმდეგობას და უზრუნველყოფს ინოვაციების რეალიზებას.

ინოვაცია და აზროვნების დიზაინი

ჩვენ აზროვნების დიზაინის კონცეფცია წინა, გადანყვეტილების მიღების შესახებ, თავში წარმოგიდგინეთ. უეჭველია, რომ აზროვნების დიზაინსა და ინოვაციას შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს. „აზროვნების დიზაინს შეუძლია იგივე მოიმოქმედოს ინოვაციასთან დაკავშირებით, რასაც TQM აკეთებს ხარისხის მიმართ“.⁷⁵ სწორედ ისე, როგორც TQM განაპირობებს ორგანიზაციაში ხარისხის გაუმჯობესების პროცესს, აზროვნების დიზაინს შეუძლია უზრუნველყოს იმ საგნების გამოგონება, რომლებიც არ არსებობს. როდესაც ბიზნესი მენტალურად აახლოებს ინოვაციასა და აზროვნების დიზაინს, აქცენტის კეთდება იმაზე, რომ მომხმარებელთა საჭიროებები და სურვილები სიღრმისეულად იყოს გაცნობიერებული. ეს განაპირობებს მომხმარებლის არა მხოლოდ გაყიდვების სამიზნედ ან დემოგრაფიული სტატისტიკის ერთეულად, არამედ, როგორც რეალური პრობლემების მქონე ადამიანად გააზრებას. ხოლო ეს ასევე იწვევს აღნიშნულ მომხმარებელთა მოსაზრებების რეალურ და გამოყენებად პროდუქტებად გადაქცევას. მაგალითად, Intuit-ის, კომპანიის, რომელიც პროგრამული უზრუნველყოფის TurboTax-ის უკან დგას, დამფუძნებელი სკოტ კუკი (Scott Cook) გრძნობდა, რომ „მისი კომპანია ინოვაციებს საკმარისად სწრაფად ვერ შეიმუშავებდა“.⁷⁶ ამიტომ მან აზროვნების დიზაინის გამოყენება გადანყვიტა. აღნიშნულ ინიციატივას „დიზაინი ალტაცებისთვის“ დაარქვა და მომხმარებლები სავსე კვლევებში ჩართო, მათი „მტკიცეული წერტილების“ აღმოსაჩენად – ესე იგი, იმის დასადგენად, რაც ყველაზე უფრო აფერხებდა მომხმარებელთა გეგმებს ოფისში თუ სახლში მუშაობის დროს. შემდეგ Intuit-ის თანამშრომლებმა მოაწყვეს გონებრივი იერიში (მათეული მეტსახელით „painstorm“, ანუ „ტკივილის შტორმი“) „მრავალფეროვანი პრობლემების გადასაჭრელად და დაიწყეს მომხმარებლებზე ექსპერიმენტების ჩატარება საუკეთესო გადანყვეტილების მისაღებად“. მაგალითად, ერთ-ერთი დაუფარავი „ტკივილის წერტილი“ Intuit-ის გუნდისთვის იყო ის, თუ როგორ უნდა გადაეღოთ მომხმარებლებს სურათი საგადასახადო ფორმებისთვის ისე, რომ შეემცირებინათ ბეჭდვითი შეცდომა. ზოგიერთი ახალგაზრდა მომხმარებელი ფოტოების გადასაღებად საკუთარ სმარტფონებს იყენებდა, ხოლო შემდეგ იმედგაცრუებულნი იყვნენ, რადგან ველარ ახერხებდნენ ამ ფორმების მობილურების მეშვეობით მარტივად შევსებას. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად Intuit-მა გამოიგონა მობილურის პროგრამული დამატება, სახელად SnapTax, რომელიც, კომპანიის წარმომადგენლების განცხადებით, მას შემდეგ, რაც ის ბაზარზე წარადგინეს 2010 წელს, ინტერნეტიდან მილიონზე მეტჯერ ჩამოტვირთეს. ეს არის მაგალითი, თუ როგორ მუშაობს აზროვნების დიზაინი ინოვაციის ხელშეწყობისთვის.

MyManagementLab ენვეთ mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი

7

მზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის

თავის შექამება სწავლის შედეგების მიხედვით

ცვლილების პროცესზე არსებული შეხედულებების შეპირისპირება და შედარება

მეტაფორა წყნარი წყლის შესახებ ვარაუდობს, რომ ცვლილება მოვლენების ნორმალური ნაკადის (განვითარების) შემთხვევითი რღვევაა და შეიძლება მისი დაგეგმვა და მართვა. აზვირთებული წყლის მეტაფორის მიხედვით კი, ცვლილება მუდმივია და მისი მართვა უწყვეტი პროცესია.

ლევინის სამსაფეხურიანი მოდელის მიხედვით, ცვლილებების მართვა შეიძლება სტატუს-კვოს (ქცევის ძველი მოდელის) გაღობით, მისთვის ახალი ფორმის მიცემითა და ქცევის ახალი ფორმების ხელახალი გაყინვით.

7.2 სწავლის შედეგი

ორგანიზაციული ცვლილების ტიპების კლასიფიცირება

ორგანიზაციული ცვლილება არის ადამიანების, სტრუქტურის ან ტექნოლოგიის ნებისმიერი ცვლილება. იგი ცვლილებების აგენტისაგან მოითხოვს კატალიზატორის როლის შესრულებას და ცვლილების პროცესის გაძლოას.

სტრუქტურის ცვლილება მოიცავს სტრუქტურულ კომპონენტებს ან სტრუქტურულ დიზაინში ნებისმიერი სახის ცვლილებას. ტექნოლოგიური ცვლილება კი გულისხმობს ახალი ტექნიკის, ინსტრუმენტების ან მეთოდების, ავტომატიზაციის ან კომპიუტერიზაციის დანერგვას. ადამიანური ცვლილებები მოიცავს დამოკიდებულებების, მოლოდინების, აღქმისა და ქცევების ცვლილებებს.

7.3 სწავლის შედეგი

ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის მართვის ახსნა

ადამიანები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს გაურკვევლობის, ჩვევების, პირადი დანაკარგების შიშისა და იმ განცდის გამო, რომ ცვლილებები ორგანიზაციის ინტერესებში არ შედის.

ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობების შემცირების მეთოდები მოიცავს განათლებასა და კომუნიკაციას (თანამშრომელთათვის განათლების მიცემა და მათი დარწმუნება, რომ ცვლილებები საჭიროა), მონაწილეობას (თანამშრომელთათვის ცვლილების პროცესში მონაწილეობის მიღების საშუალების მიცემა), დახმარებასა და მხარდაჭერას (თანამშრომლების მხარდაჭერა, რათა განახორციელონ ცვლილებები), მოლაპარაკებას (გარკვეული ღირებულებების გაცვლა წინააღმდეგობების შესამცირებლად), მანიპულაციასა და კოოპტაციას (ზეგავლენის მოსაპოვებლად ნეგატიური ქმედებების გამოყენება) და იძულებას (პირდაპირი მუქარის ან ძალის გამოყენება).

7.4 სწავლის შედეგი

ცვლილების მართვის თანამედროვე პრობლემების განხილვა

ორგანიზაციული კულტურის დამახასიათებელი საერთო ფასეულობები შედარებით სტაბილურია, რაც ართულებს მის ცვლილებას. მენეჯერებს ცვლილებების განხორციელება შეუძლიათ თანამშრომლებისათვის იმ მონინავე გამოცდილების გაცნობით, რომელიც მისაბაძია და რომლის დანერგვაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის განვითარებას; ახალი ისტორიების, სიმბოლოებისა და რიტუალების შექმნით; იმ თანამშრომლების შერჩევით, სტიმულირებითა და მხარდაჭერით, რომლებიც ახალ ღირებულებებს აღიარებენ; ასევე, სოციალიზაციის პროცესების რეორგანიზაციით; ანაზღაურების სისტემის შეცვლით; მოლოდინების მკაფიოდ განსაზღვრით; არსებულ სუბკულტურებზე ზემოქმედებით და ცვლილების პროცესში თანამშრომლების ჩართვით.

სტრესი არის უარყოფითი რეაქცია, რომელიც ადამიანებს უჩნდებათ მათ მიმართ ნაყენებული განსაკუთრებული მოთხოვნების, დაწესებული შეზღუდვების ან მათი შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის საჭირო პირობების არქონის გამო. იმისათვის, რომ თანამშრომლებს სტრესის დაძლევაში დაეხმარონ, მენეჯერები სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხების მართვისას უნდა დარწმუნდნენ, რომ თანამშრომლის შესაძლებლობები შეესაბამება სამუშაოს მოთხოვნებს; მათ უნდა გააუმჯობესონ ორგანიზაციული კომუნიკაციები, გამოიყენონ შედეგიანობის დაგეგმვის პროგრამა, განახორციელონ სამუშაოს რეკონსტრუქცია და ა.შ. სტრესის ინდივიდუალური ფაქტორების მართვა უფრო რთულია, მაგრამ მენეჯერებს ამისათვის შეუძლიათ შემოიღონ თანამშრომელთა კონსულტაციები, დროის მენეჯმენტისა და ველნესის პროგრამები.

ცვლილებების წარმატებით განხორციელება ბევრად არის დამოკიდებული ორგანიზაციულ ცვლილებებზე მიზანდასახულად ფოკუსირებაზე; იმის უზრუნველყოფაზე, რომ მენეჯერებს კარგად ესმით თავიანთი როლის მნიშვნელობა ამ პროცესში და შეუძლიათ მასში თანამშრომლებისათვის ინდივიდუალური ფუნქციების მინიჭება.

7.5 სწავლის შედეგი

ინოვაციის სტიმულირების მეთოდების აღწერა

შემოქმედებითობა არის იდეების უნიკალური გზებით დაკავშირების ან მათ შორის უჩვეულო ასოციაციების აღმოჩენის უნარი. ინოვაცია კი არის ამ შემოქმედებითი პროცესის შედეგების სასარგებლო პროდუქტებში ან სამუშაო მეთოდებში გადატანა და გამოყენება.

მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ცვლადები მოიცავს ორგანული ტიპის სტრუქტურას, უხვ რესურსებს, ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის ხშირ კომუნიკაციას, მინიმალურ დროით ზენოლასა და მხარდაჭერას. მნიშვნელოვან კულტურულ ცვლადებში იგულისხმება: ორაზროვნების მიღება, არაპრაქტიკულობის შემწყნარებლობა, გარე კონტროლის მინიმალურ დონეზე შენარჩუნება, რისკის დაშვება, კონფლიქტისადმი ტოლერანტობა, საშუალებების ნაცვლად შედეგებზე ფოკუსირება, ღია სისტემური ხედვისა და პოზიტიური უკუკავშირის გამოყენება, მომუშავეების აღჭურვა უფლებამოსილებებით. ადამიანური რესურსების მნიშვნელოვანი ცვლადები მოიცავს ტრენინგებსა და განვითარებაზე ორიენტირებას, სამუშაო ადგილების მაღალ უსაფრთხოებას და ინდივიდების წახალისებას, რათა გახდნენ ჩემპიონები იდეების მიწოდებაში.

აზროვნების დიზაინსა და ინოვაციას შორის ახლო და ძლიერი კავშირი არსებობს. ის გულისხმობს მომხმარებელთა, როგორც რეალური პრობლემების მქონე ადამიანების, შესწავლას და ამ ცოდნის გარდაქმნას გამოყენებად და სასარგებლო პროდუქტებად.

სადისკუსიო საკითხები ★

1. განასხვავეთ ცვლილების წყნარი წყალი და აზვირთებული წყალი მეტაფორები.
2. ახსენით ცვლილების პროცესის ლევინის სამსაფეხურიანი მოდელი.
3. აღწერეთ, როგორ შეიძლება მენეჯერებმა შეცვალონ სტრუქტურა, ტექნოლოგია და ადამიანები.
4. შეიძლება თუ არა, დაბალ რგოლში მომუშავე თანამშრომელი იყოს ცვლილებების აგენტი? ახსენით თქვენი პასუხი.
5. როგორ უკავშირდება შესაძლებლობები, შეზღუდვები და მოთხოვნები სტრესს? მოიყვანეთ თითოეულის შესაბამისი მაგალითი.
6. დაგეგმილი ცვლილებები, ხშირად, ორგანიზაციაში საუკეთესო მიდგომად მიიჩნევა. შეიძლება თუ არა, დაუგეგმავი ცვლილებები იყოს ეფექტური? ახსენით.
7. როგორც წესი, ორგანიზაციებს შეზღუდული აქვთ ცვლილებების განხორციელების საზღვრები. როგორც მენეჯერი, რა ნიშნების ძებნას დაიწყებდით იმის გასაგებად, რომ თქვენმა ორგანიზაციამ გადააჭარბა თავის შესაძლებლობებს ცვლილებების განხორციელების თვალსაზრისით?
8. ინოვაცია მოითხოვს, რომ ადამიანებს მიეცეთ შეცდომების დაშვების შესაძლებლობა. თუმცა, ძალიან ბევრი შეცდომა, შესაძლოა, თქვენი კარიერისათვის დამლუპველი აღმოჩნდეს. ეთანხმებით თუ არა ამ მოსაზრებას? რატომ? რა შედეგები ასაზრდოებს ინოვაციებს?

გზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა ✪

ამერიკელთა ნახევარმა აღნიშნა, რომ რეცესიის დასრულების შემდეგ მათ ხშირად, დამატებითი ანაზღაურების გარეშე, ბევრი ახალი როლი და მოვალეობა ემატებათ სამსახურში. ხუთიდან ერთი კომპანია სთავაზობს სტრესის მენეჯმენტის პროგრამების გარკვეულ ფორმებს.⁷⁷ მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომელთა დახმარების პროგრამები (employee assistance programs (EAPs)) ხელმისაწვდომია, ბევრ თანამშრომელს ურჩევნია, არ მიიღოს მათში მონაწილეობა. რატომ? ბევრი მათგანი თავს არიდებს დახმარების თხოვნას, განსაკუთრებით, თუ სტრესის მთავარი წყაროა

გადატვირთვა სამუშაოზე ან სამუშაოს არასაიმედოობა. ყოველივე ამის შემდეგ, სტრესთან დაკავშირებით, ჯერ კიდევ არსებობს გარკვეული სტიგმა, ანუ თანამშრომლებს არ სურთ, სხვებმა მათზე იფიქრონ, რომ ისინი ვერ უმკლავდებიან სამუშაოს მოთხოვნებს. მიუხედავად იმისა, რომ მათ სტრესის მართვა ახლა ყველაზე მეტად სჭირდებათ, ძალიან ცოტა თუ აღიარებს, რომ ეს პრობლემა ანუხებს. რისი გაკეთება შეიძლება ამ პარადოქსთან დაკავშირებით? აქვთ თუ არა ორგანიზაციებს ეთიკური პასუხისმგებლობა, დაეხმარონ თანამშრომლებს სტრესთან გამკლავებაში?

უნარების სავარჯიშო ცვლილებების მართვის უნარების განვითარება

უნარის შესახებ

მენეჯერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციულ ცვლილებებში. ისინი, როგორც ცვლილებების აგენტები, ცვლილებების პროცესში ხშირად ასრულებენ კატალიზატორის როლს. თუმცა, მენეჯერებმა შეიძლება აღმოაჩინონ, რომ თანამშრომლები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. ბოლოს და ბოლოს, ცვლილებები თანამშრომლებში იწვევს დაბნეულობასა და გაურკვევლობას ან საფრთხეს უქმნის სტატუს-კვოს არსებულ მდგომარეობას. როგორ შეიძლება ცვლილებების მიმართ ამ წინააღმდეგობების ეფექტური მართვა? აქ მოცემულია რამდენიმე შემოთავაზება.⁷⁸

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. შეაფასეთ ცვლილებებისათვის საჭირო კლიმატი. წარმატებული ცვლილებების განმაპირობებელი ძირითადი ფაქტორი ცვლილებებისათვის მზადყოფნაა, წარუმატებელი ცვლილებები კი ამგვარი მზადყოფნის უქონლობაზე მიუთითებს. ცვლილებებისათვის საჭირო კლიმატის შეფასება რამდენიმე კითხვის დასმით და მიღებული პასუხის გაანალიზებითა შესაძლებელია. რაც მეტ დადებით პასუხს მიიღებთ, მით მეტია ალბათობა იმისა, რომ ძალისხმევა ცვლილებების განსახორციელებლად წარმატებული იქნება. აქ, მაგალითის სახით, მოცემულია რამდენიმე კითხვა:
 - ა. აქვს თუ არა ცვლილებების განმახორციელებელს საკმარისი ძალა იმისათვის, რომ ეფექტურად დასძლიოს წინააღმდეგობები?
 - ბ. უჭერენ თუ არა მხარს ცვლილებებს მართვის მაღალი ეშელონები და მიისწრაფვიან თუ არა მისკენ?
 - გ. ცნობენ თუ არა ტოპმენეჯერები ცვლილებების საჭიროებას და იზიარებენ თუ არა ამ აზრს ორგანიზაციის სხვა წევრები?
 - დ. შეუძლიათ თუ არა მენეჯერებს, ცხადად განჭვრიტონ, თუ როგორი იქნება მომავალი ცვლილებების შემდეგ?

- ე. არსებობს თუ არა ობიექტური ზომები და საშუალებები ცვლილებებისათვის საჭირო ძალისხმევის შესაფასებლად და არის თუ არა ნახალისების სისტემები მონყობილი ისე, რომ გააძლიეროს ეს ძალისხმევა?
 - ვ. კონკრეტული ცვლილებისათვის საჭირო ძალისხმევა შეესაბამება თუ არა ორგანიზაციაში მიმდინარე სხვა ცვლილებებს?
 - ზ. არიან თუ არა მენეჯერები მზად, შესწირონ თავიანთი პირადი ინტერესები მთელი ორგანიზაციის კეთილდღეობის ინტერესებს?
 - თ. აკვირდებიან თუ არა მენეჯერები მათი კონკურენტების მიერ განხორციელებულ ქმედებებსა და ცვლილებებს?
 - ი. ჯილდოვდებიან თუ არა მენეჯერები და თანამშრომლები რისკის განწვევის, ინოვაციურობისა და ამოცანების გადაჭრის ახალი და უკეთესი გზების ძიებისათვის?
 - კ. არის თუ არა ორგანიზაციული სტრუქტურა მოქნილი?
 - ლ. მიმდინარეობს თუ არა კომუნიკაცია ორგანიზაციის ქვედა და ზედა დონეებს (რგოლებს) შორის?
 - მ. ორგანიზაციას წარსულში ცვლილებები განუხორციელებია თუ არა წარმატებით?
 - ნ. არიან თუ არა თანამშრომლები კმაყოფილნი ხელმძღვანელობით და ენდობიან თუ არა ისინი მათ?
 - ო. არის თუ არა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი სამუშაო ქვედანაყოფებს შორის მაღალი ხარისხის კავშირი და თანამშრომლობა?
 - პ. მიიღება თუ არა გადანეყვებილებები სწრაფად და მათი მიღების დროს ითვალისწინებენ თუ არა სხვადასხვა რგოლის მენეჯერებისა და თანამშრომელთა რჩევებს?
2. აიორჩიეთ შესაფერისი მიდგომა ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობების სამართავად. ამ თავში ჩვენ შემოგთავაზებთ 6 სტრატეგია წინააღმდეგობების დასაძლევად: განათლება და კომუნიკაცია,

მონაწილეობა, დახმარება და მხარდაჭერა, მოლაპარაკება, მანიპულირება და კოოპტაცია, დაბოლოს, იძულება. გადახედეთ ჩანართ 7-5-ს, რათა განსაზღვროთ მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები და როდის რომელი მიდგომის გამოყენებაა უმჯობესი.

- 3. ცვლილებების განხორციელების პროცესში და მისი დასრულების შემდეგაც იქონიეთ თანამშრომლებთან კონტაქტი იმის თაობაზე, თუ რა მხარდაჭერა და დახმარება შეგიძლიათ გაუწიოთ მათ. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რომ ცვლილებების პროცესში თქვენ მზად ხართ მათ მხარდასაჭერად. შესთავაზეთ მათ დახმარება ცვლილებების მიღებასა და მათთან შეგუებაში.

ბანივიტარკით უნარი

დაკვირვებით გაცნობით შემოთავაზებულ სცენარს. გააკეთეთ ჩანაწერები იმის შესახებ, თუ როგორ მოიქცეოდით აღწერილ სიტუაციაში. აუცილებლად გამოიყენეთ ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობების მართვის 3 რჩევა.

თქვენ ხართ ექთანთა ზედამხედველი საზოგადოებრივ საავადმყოფოში, რომელშიც მუშაობენ როგორც გადაუდებელი სასწრაფო დახმარების განყოფილების, ისე სართულის ექთნები. ექთნების თითოეული ეს გუნდი, როგორც წესი, დამოუკიდებლად საქმიანობს და, ფაქტობრივად, იმავდროულად მუშაობს ასრულებს. თქვენ გადანაცვლებით, რომ, პაციენტების მომსახურების გაუმჯობესებისა და დანახარჯების შემცირების მიზნით, ჩაატაროთ ექთანთა ჯგუფების კროსტრენინგები, რათა მათ საჭიროების შემთხვევაში შეძლონ ერთმანეთის

ფუნქცია-მოვლებების შესრულება. თქვენ ორივე გუნდის ლიდერებს, სიუსა და სკოტს, იხმობთ თქვენს ოფისში, რათა განიხილოთ თქვენი გეგმა, რომელიც გულისხმობს ამ მიდგომის მიხედვით ექთანთა ჯგუფების სწავლებას. თქვენდა გასაკვირად, ამ იდეას ორივე მათგანი ეწინააღმდეგება. სიუს აზრით, ის და სასწრაფო დახმარების სხვა ექთნები უნდა იყვნენ სასწრაფო დახმარების განყოფილებაში, სადაც ისინი ყველაზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საავადმყოფოში. ისინი, როცა საჭიროა, მუშაობენ დამატებითი საათების განმავლობაში, წარმატებით წყვეტენ ნებისმიერ ამოცანას და, ხშირად, რთულ და სტრესულ ვითარებაში საქმიანობენ. ისინი ფიქრობენ, რომ სართულის ექთნებს უფრო ადვილი სამუშაო აქვთ იმ ანაზღაურებასთან შედარებით, რასაც ისინი იღებენ. სართულის ექთნების ლიდერი სკოტი კი გეუბნებათ, რომ, მისი ჯგუფის აზრით, სასწრაფო დახმარების ექთნებს აკლიათ ის სპეციალური ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც საავადმყოფოს სართულის ექთნებს აქვთ. სართულის ექთნები ამტკიცებენ, რომ მათ ყველაზე რთული მოვლებები აკისრიათ და ისინი ასრულებენ ყველაზე მოთხოვნად სამუშაოს. გამომდინარე იქიდან, რომ მათ მუდმივი კონტაქტი აქვთ პაციენტებსა და მათ ოჯახებთან, მიაჩნიათ, რომ ისინი არ უნდა ჩამოსცილდნენ თავიანთ ძირითად მოვალეობებს იმ მიზეზით, რომ სასწრაფო დახმარების ექთნებს დაეხმარონ თავიანთი ამოცანების შესრულებაში. რას გააკეთებდით ამ შემთხვევაში?

ვერუბრით ერთად გუნდური სავარჯიშო

მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანა უკვე იყენებს ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებს, რომელიც ასევე ცნობილია, როგორც IFRS(International Financial Reporting Standards),⁷⁹ ან მასზე გადასვლის პროცესშია (იხილეთ რუკა [<http://www.pwc.com/us/en/issues/ifrs-reporting/country-adoption/index.jhtml>]). აშშ-ში, სადაც საზოგადოდ მიღებული საბუღალტრო პრინციპები (Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)) წარმოადგენდა სტანდარტს ათწლეულების განმავლობაში, IFRS-ზე გადასვლა გულისხმობს მნიშვნელოვან ცვლილებებს როგორც საბუღალტრო მომსახურების ფირმებში, ისე სხვა ბიზნესფირმებში, რომლებიც ასევე უნდა დაემორჩილონ ახალ სტანდარტებს.

ჩამოაყალიბეთ 3-4-კაციანი ჯგუფები. თქვენი გუნდი პასუხისმგებელია გეგმის შედგენაზე, რომლის მიხედვითაც წარიმართება ამ ცვლილების პროცესი თქვენს საბუღალტრო ფირმაში. რა უნდა გაკეთდეს ამ გარდაქმნის მაქსიმალურად შეუფერხებლად განსახორციელებლად? ამ ცვლილების პროცესის დაგეგმვაში დასახმარებლად თქვენი პროფესიონალი CPA (სერტიფიცირებული საჯარო ბუღალტერი) თანამშრომლებისათვის გაითვალისწინეთ შემდეგი ორი საკითხი: 1. საკომუნიკაციო არხების გამოყენება თანამშრომელთა ინფორმირებისა და ჩართულობისათვის, 2. აუცილებელი ჩვევებისა და უნარების ჩამოყალიბება. შეიმუშავეთ ცვლილებების გეგმა, რომელიც მოიცავს თითოეულ აღნიშნულ საკითხს.

ჩემი ჭირია, ვიყო მენეჯერი

- აიღეთ პასუხისმგებლობა საკუთარ სამომავლო კარიერულ გზაზე. ნუ იქნებით დამოკიდებული დამქირავებლის მიერ შემოთავაზებულ კარიერულ ზრდასა და ტრენინგების შესაძლებლობებზე. ახლავე ჩაერთეთ ისეთ აქტივობებში – პრაქტიკებში, სემინარებში, უწყვეტი განათლების კურსებში და ა.შ., რომლებიც განავითარებენ თქვენს უნარებს.
- ყურადღება მიაქციეთ იმას, თუ როგორ ახორციელებთ ცვლილებებს. ეცადეთ, გაარკვიოთ, რატომ ეწინააღმდეგებით ზოგ ცვლილებას, ზოგს კი – არა.
- დააკვირდით, თქვენი გარშემომყოფები როგორ ახორციელებენ ცვლილებებს. როდესაც მეგობრები ან ოჯახის წევრები გარკვეულ ცვლილებას შეეწინააღმდეგებიან, გამოიყენეთ ამ წინააღმდეგობების მართვის განსხვავებული მიდგომები.
- როდესაც იგრძნობთ, რომ დისფუნქციურ სტრესს განიცდით, ჩამოწერეთ, რა ინვესტაციას, სტრესის რა სიმპტომებს ავლენთ და როგორ უმკლავდებით მათ. შეინახეთ ეს ინფორმაცია ყურნალში და შეაფასეთ, რამდენად ეფექტურია სტრესის შემცირების მიზნით თქვენ მიერ განხორციელებული ღონისძიებები და შეგეძლოთ თუ არა, უკეთ გამკლავდებით მას. თქვენი მიზანია, გააცნობიეროთ, რომ სტრესულ მდგომარეობაში ხართ და შეგიძლიათ პოზიტიური ქმედებების განხორციელება მის დასაძლევად.
- მოიძიეთ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება გახდეთ უფრო შემოქმედებითი პიროვნება. ჩამოწერეთ თქვენი წინადადებები და მოემზადეთ თქვენი ინფორმაციის აუდიტორიის წინაშე წარსადგენად.
- რომელს გულისხმობს ინოვაცია: 1. რაიმე ძველის შეჩერებას თუ 2. ახლის დანერგვას? მოამზადეთ არგუმენტები თითოეული აზრის მხარდასაჭერად ან, პირიქით, გასაწინააღმდეგებლად.
- აირჩიეთ თქვენთვის ცნობილი ორი ორგანიზაცია და შეაფასეთ, თუ როგორი გარემოა თითოეულში – წყნარი წყლისა თუ აზვირთებული წყლის მეტაფორის მიხედვით. მოკლე მოხსენებაში აღწერეთ ეს ორგანიზაციები და თქვენი შეფასებები თითოეულში მიმდინარე ცვლილებების გარემოს შესახებ.
- დაზუსტებით ახსენით თქვენი არჩევანი ცვლილებების გარემოსთან დაკავშირებით.
- სტივისა და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: C. S. Dawson, *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know* (Stanford University Press, 2010); C. Heath and D. Heath, *Switch: How to Change When Change Is Hard* (Broadway Books, 2010); T. Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Creativity* (HarperBusiness, 2009); D. K. Murray, *Borrowing Brilliance: The Six Steps to Business Innovation by Building on the Ideas of Others* (Gotham, 2009); Malcolm Gladwell, *Blink* (Little, Brown, 2005); Peter Senge et al., *Presence* (Doubleday, 2004); Tom Peters, *Re-Imagine!* (Dorling Kindersely, 2003); John P. Kotter and Dan S. Cohen, *The Heart of Change* (Harvard Business School Press, 2002); Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Back Bay Books, 2002); Tom Kelley, *The Art of Innovation* (Doubleday, 2001); and Ian Morrison, *The Second Curve* (Ballantine Books, 1996).
- აირჩიეთ თქვენთვის კარგად ნაცნობი ორგანიზაცია (დამსაქმებელი ორგანიზაცია, სტუდენტური ორგანიზაცია, ოჯახური ბიზნესი და ა.შ.). აღწერეთ მისი კულტურა (საერთო ღირებულებები და შეხედულებები). აირჩიეთ ამ ღირებულებებიდან/შეხედულებებიდან 2 და ახსენით, როგორ შეცვლიდით მათ. ჩასვით ეს ინფორმაცია თქვენს მოხსენებაში.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად კარგად ვუმკლავდები გაურკვევლობას? რამდენად კრეატიული ვარ? როგორი რეაქცია მაქვს არასტაბილურ, მძაფრ ცვლილებებზე? რამდენად სტრესულია ჩემი ცხოვრება? ვარ თუ არა „გადამწვარი“? თქვენი შეფასებების შედეგების გამოყენებით, გამოარკვიეთ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გასაძლიერებლად და სუსტი მხარეების გასაუმჯობესებლად.

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით მეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

7-1. რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ცვლილებებს? როგორ შეიძლება ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობების შემცირება?

7-2. აღწერეთ ინოვაციისათვის საჭირო სტრუქტურული, კულტურული და ადამიანური რესურსების ცვლადები.

7-3. Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა

1

მომდევნო
დიდი მიღწევის ძიებაში

კევინ პლანკმა, Under Armour-ის დამფუძნებელმა და აღმასრულებელ-მა დირექტორმა, თავისი კომპანია მაისურების სტარტაფიდან სპორტული ტანსაცმლის ინდუსტრიის მნიშვნელოვან კონკურენტად აქცია. მან ეს ინოვაციებისა და პროდუქტის დიზაინის გაუმჯობესებით შეძლო, რითაც სპორტსმენების განვითარებას შეუწყო ხელი. სურათზე ნაჩვენებია პლანკი, რომელიც წარადგენს Under Armour-ის ახალ ინოვაციურ სარბენ ფეხსაცმელს. იგი შექმნილია სპორტსმენთა შესაძლებლობების გასაზრდელად. აღსანიშნავია, რომ კომპანიამ ამ პროდუქტით შეაბიჯა ფეხსაცმლის ბაზარზე.

წყარო: AP Photo/Rick Maiman

ყოველივე დაიწყო უმაღლესი ხარისხის მაისურის შექმნის მარტივი გეგმით. მერილენდის უნივერსიტეტის 1990-იანი წლების ფეხბურთის გუნდის კაპიტანი კევინ პლანკი (Kevin Plank) ვერ იტანდა ბამბის მაისურის ხშირად გამოცვლას, რომელიც ფორმის შიგნით ეცვა და თამაშის დროს მუდმივად სველდებოდა და მძიმდებოდა.⁸⁰ მან იცოდა, რომ აუცილებლად უნდა ყოფილიყო უკეთესი ალტერნატივა და გადაწყვიტა მისი მოძებნა. ქსოვილისა და ნაწარმის ერთნაირი გამოცდის შემდეგ, პლანკმა წარადგინა კომპანია Under Armour-ის პირველი პროდუქტი – ადამიანის კანის ფერის სინთეტიკური პერანგი. ეს ნამდვილად უსწრაფესი წარმატება აღმოჩნდა! აბრეშუმის ქსოვილი მსუბუქი იყო და სპორტსმენებს სისწრაფისა და მხნეობის შეგრძნებას მატებდა. ამასთან, იგი მათ, პლან-

კის თქმით, მნიშვნელოვან ფსიქოლოგიურ უპირატესობას ანიჭებდა. დღეისათვის, ინოვაციებისა და ახალი დიზაინისაკენ დაუღალავი მისწრაფებით, Under Armour კვლავ აქტიურად ცდილობს, ყველა სპორტსმენს უკეთესი პირობები შეუქმნას. კომპანიის ფილოსოფიის გამომხატველი ფრაზა მისი პროდუქტის დიზაინის სტუდიებში შესასვლელი კარების თავზე კიდეა: „ჩვენ ჯერ კიდევ არ შეგვიქმნია ჩვენი განმსაზღვრელი პროდუქტი“.

დღეისათვის, ბალტიმორში დაფუძნებული Under Armour (UA) 1.4 მილიარდ დოლარიანი კომპანიაა. იგი 16 წელიწადში კოლეჯის სტარტაფიდან „ბევერტონის, ორეგონის გიგანტის (იგი უმეტესად ცნობილია, როგორც Nike, 21 მილიარდ დოლარიანი კომპანია), საშიში კონკურენტი გახდა“. კომპანიას უკავია აშშ-ის სპორტული ტანსაცმლის ბაზრის დაახლოებით 3 პროცენტი და იგი ყიდის უამრავ პროდუქტს მაისურებით, შორტებითა და ბუცებით დაწყებული, შიგა საცვლებით დამთავრებული. საერთო ჯამში, 100 უნივერსიტეტზე მეტი ატარებს UA-ს უნიფორმებს. კომპანიის ლოგო – გადაჯაჭვული U და A – თითქმის ისეთივე ცნობადი ხდება, როგორიც Nike.

თავდაპირველად, პლანკმა თავისი მაისურების გასაყიდად მისი ერთადერთი უპირატესობა – საკუთარი სპორტული კავშირები გამოიყენა. „იგი, საშუალო სკოლის გუნდიდან, სამხედრო სკოლიდან და მერილენდის უნივერსიტეტიდან, NFL-ის მინიმუმ 40 მოთამაშეს საკმაოდ კარგად იცნობდა იმისათვის, რომ დაერეკა და მათთვის მაისურები შეეთავაზებინა“. მას მალე შეუერთდა მერილენდის უნივერსიტეტის კიდევ ერთი სპორტსმენი – კიპ ფულკსი (Kip Fulks), რომელიც ლაკროსს (სპორტის გუნდური სახეობა) თამაშობდა. ფულკსმა „6-გრადუსიანი სტრატეგია“ (six-degrees strategy) ლაკროსის საზოგადოებაში გამოიყენა (დღეს ფულკსი კომპანიის მთავარი ოპერაციული დირექტორია). გინდ დაიჯერეთ, გინდ არა, მაგრამ სტრატეგიამ გაამართლა. UA-ს გაყიდვები სწრაფად გაიზარდა. თუმცა, გუნდებისა და სკოლებისთვის პროდუქტის მიყიდვა ბიზნესს შორს ვერ წაიყვანდა. სწორედ მაშინ დაფიქრდა პლანკი მასობრივ ბაზარზე. 2000 წელს მან პირველი ვარიანტი დადო ჰიპერმარკეტ Galyan’s-თან (რომელიც, საბოლოოდ, Dick’s Sporting Goods-მა იყიდა). დღეისათვის, UA-ს გაყიდვების დაახლოებით 30 პროცენტი მოდის Dick’s-სა და სპორტულ საზოგადოებაზე. თუმცა, მათ არც ის დავიწყებიათ, თუ საიდან დაიწყო. კომპანიას ისევ აქვს შეთანხმებები სკო-

ლებთან. „მიუხედავად იმისა, რომ ამ გარიგებებს არ მოაქვთ დიდი სარგებელი, ისინი ბრენდის ცნობადობას ამაღლებენ“.

მათი მარკეტინგული წარმატების მიუხედავად, ინოვაცია კვლავაც რჩება UA-ს მთავარ პრინციპად. რამდენად მნიშვნელოვანია ინოვაცია კომპანიისათვის? წარმოიდგინეთ, რისი გაკეთება დაგჭირდებათ მისი ახალი პროდუქტის ლაბორატორიაში მოსახვედრად. ამისათვის „ხელი უნდა დაადოთ კართან განთავსებულ თანამედროვე სკანერს, რომელიც ახდენს პიროვნების იდენტიფიცირებას. თუ სკანერი ამოიცნობს ნიმუშს, რომელსაც იგი 5000 თანამშრომლიდან მხოლოდ 20-ზე აკეთებს, თქვენ შეძლებთ ლაბორატორიაში შესვლას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, სეიფისმაგვარი კარი არ გაიღება“. ბალტიმორში, კომპანიის შტაბბინის კორპუსის შეუმჩნეველ ლაბორატორიაში არსებულ პროდუქტებს შორისაა მაისური, რომელიც აკონტროლებს სპორტსმენის გულისცემას; სარბენი ფეხსაცმელი, რომელიც შექმნილია თქვენი ხერხემლის მალეების მსგავსად; და პერანგი, რომელიც უკუაგდება წყალს თითქმის ისევე, როგორც იხვის ბუმბული. ასევე, მუშავდება პერანგი, რომელიც, თქვენი სასიცოცხლო ნიშნების ნაკითხვის შედეგად, დაეხმარება თქვენს სხეულს ჰაერით უზრუნველყოფის კონტროლში.

ასე რომ, რა იქნება შემდეგი Under Armour-სათვის? ამ ფირმის დევიზის მიხედვით, ინოვაცია კვლავაც მნიშვნელოვანი იქნება. კომპანია საზოგადოებისათვის ცნობილია თავისი პროდუქციით, რომელიც ცნობილ სპორტსმენებს აცვიათ. მაგრამ, ყოველივე ამის მიღწევა როგორი რთულიც იყო, ასეთივე და კიდევ უფრო რთული იქნება ბიზნესის შემდგომი განვითარება. თუმცა, პლანკი „აპირებს სრულად დაიპყროს მომდევნო ეტაპიც და შემდეგ – მისი მომდევნოც“. იგი აცხადებს: „არ არსებობს პროდუქტი, რომლის შექმნაც ჩვენ არ შეგვიძლია“.

სადისკუსიო საკითხები 

1. რას ფიქრობთ ინოვაციის UA-სეულ მიდგომაზე? ელოდით ამგვარი ინოვაციის ხილვას სპორტული ტანსაცმლის კომპანიაში? ახსენით.
2. როგორ ფიქრობთ, როგორია UA-ს კულტურა ინოვაციებთან მიმართებაში? (მინიშნება: გადახედეთ ჩანართს 7-9)
3. შეიძლება თუ არა, დიზაინერული აზროვნება დაეხმაროს UA-ს ინოვაციური ძალისხმევის გაუმჯობესებაში? განიხილეთ.
4. როგორია დიზაინერული სტუდიის კარების თავზე მოთავსებული კომპანიის ფილოსოფიის თქვენებური ინტერპრეტაცია? რას ამბობს იგი ინოვაციის შესახებ?
5. რა შეიძლება ისწავლონ სხვა კომპანიებმა UA-ს ინოვაციების მაგალითზე?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 სამუშაო გარემოთი გამოწვეული სტრესი – სიკვდილის მიზეზი



ჰონკონგში Foxconn-ის ყოველწლიური შეხვედრის დროს „სტუდენტები და მეცნიერები კორპორაციული ცუდი ქცევის წინააღმდეგ“ (Students and Scholars Against Corporate Misbehavior) მოძრაობის წარმომადგენლებმა გამართეს აქცია. მათ წარმოადგინეს თანამშრომლებზე ცუდად მოპყრობისა და სტრესული სამუშაო პირობების მაგალითების გრძელი ჩამონათვალი, რომელმაც 13 ახალგაზრდა თანამშრომელი თვითმკვლელობამდე მიიყვანა. თანამშრომელთა სტრესის შესამცირებლად, Foxconn-მა სამუშაო გარემო გააუმჯობესა: დანერგა უსაფრთხოების ახალი პროცედურები და, ზეგანაკვეთური სამუშაოების შემცირების მიზნით, დამატებითი თანამშრომლები დაიქირავა.

წყარო: Mike Clarke/AFP/Getty Images/Newscom

შეფასდა, როგორც განსაკუთრებულად მძიმე და, ამიტომ, პარიზის პროკურატურამ კომპანიის მიმართ ფსიქოლოგიური ძალადობის შესახებ ბრალდებების გამოძიება დაიწყო. გამოძიება დაიწყო პროფკავშირის – Solidaires Unitaires Démocratiques-ის საჩივრით France Télécom-ის ყოფილი მთავარი აღმასრულებლისა და მისი ტოპმენეჯერების გუნდის 2 წევრის წინააღმდეგ. საჩივარში მმართველები დადანაშაულებულნი იყვნენ „პათოგენური რესტრუქტურის“ გატარებაში. ინსპექტორის მოხსენების ნაწყვეტები, მიუხედავად იმისა, რომ არ იყო საჯარო, მაინც გამოქვეყნდა საფრანგეთის მედიაში. იგი აღწერდა სიტუაციას, რომელშიც კომპანია 2006-დან 2008 წლამდე 22 000 სამუშაო ადგილის გასაუქმებლად სხვადასხვა ფორმის ფსიქოლოგიურ ზეწოლას იყენებდა. კომპანიის ექიმებმა გააფრთხილეს მმართველები სტრესის შესაძლო ფსიქოლოგიური საშიშროებების შესახებ, რომელიც შეიძლებოდა მსგავს მკვეთრ ცვლილებებს მოჰყოლოდა. „სუიციდების ტალღამ საფრანგეთის საზოგადოების ყურადღება მიიქცია. გლობალიზაციის პირობებში თანამშრომელთა ძლიერი პროფკავშირების არსებობის მიუხედავად, მომუშავეები მაინც დაუცველად გრძნობენ თავს. ბევრი კი ჩივის, რომ აიძულებენ ისეთი სამუშაოს შესრულებას, რომელიც მათ შესაძლებლობებს აღემატება“. კომპანიის იურისტმა უარყო France Télécom-ის მიერ თანამშრომლებზე სამსახურის დატოვების მიზნით სისტემატური ზეწოლის არსებობა.

კომპანიის ხელმძღვანელები მიხვდნენ, რომ ამ პრობლემის გადასაჭრელად საჭირო იყო ქმედითი ზომების გატარება. ერთ-ერთი პირველი ცვლილება ახალი CEO-ს – სტეფან რიჩარდის (Stéphane Richard) დანიშვნა იყო, რომელმაც განაცხადა, რომ მისი პრიორიტეტი იქნებოდა „იმ თანამშრომლებში ახალი მორალური სულისკვეთების ჩამოყალიბება, რომლებმაც ტრავმები და წვალევა გადაიტანეს“. კომპანიამ რამდენიმე სამუშაო მეთოდი მუშებისათვის განსაკუთრებით დამანგრეველად მიიჩნია, მაგალითად, სხვა სამუშაოზე იძულებითი გადაყვანები, და შედარებით წაახალისა ისეთი მეთოდები, რომლებიც თანამშრომლებისათვის ხელსაყრელი იქნებოდა, მაგალითად, სახლში მუშაობა. კომპანიის წარმომადგენელმა თქვა, რომ კომპანიამ პროფკავშირებთან დადებული

ჩვენ ვიცით, რომ გადამეტებული სტრესი შეიძლება ცუდი იყოს ჩვენი ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობისათვის. ეს კავშირი ძალიან მტკივნეულად და ტრაგიკულად დამტკიცდა ორი გახმაურებული შემთხვევით: საფრანგეთის Télécom-ში და ჩინეთში – Foxconn Technology Group-ში.⁸¹

2008-2011 წლებში France Télécom-ში 50-ზე მეტმა ადამიანმა მოიკლა თავი. ამ სიტუაციამ მსოფლიო მედიის, საზოგადოებისა და საფრანგეთის მთავრობის ყურადღება მიიპყრო, რადგან უამრავი თვითმკვლელობა და ათეულზე მეტი სუიციდის მცდელობა მიენერებოდა სამუშაოსთან დაკავშირებულ პრობლემებს. მიუხედავად იმისა, რომ საფრანგეთს ყველა დასავლურ დიდ ქვეყანას შორის ყველაზე მაღალი სუიციდის მაჩვენებელი აქვს, ეს ვითარება

6 შეთანხმებიდან 2 უკვე შეასრულა. ისინი მოიცავენ სამუშაო გარემოს ისეთი პრობლემების ფართო სპექტრს, როგორცაა: მობილურობა, სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსი და სტრესი. როგორც საერთაშორისო პრაქტიკა გვიჩვენებს, საფრანგეთი არ არის ერთადერთი ქვეყანა, რომელიც მუშათა სუიციდებს ებრძვის.

ახალგაზრდა მომუშავეებს შორის რიგი თვითმკვლელობების შემდეგ ჩინეთის Foxconn Technology Group-ში – ელექტრონული ნაწილების მსოფლიოს უმსხვილეს მწარმოებელში – არსებული სამუშაო გარემოს პირობები მკაცრად იქნა გაკრიტიკებული. ეს პირობები შეფასდა, როგორც ოფლმდენი სამუშაო სისტემა, ანუ თანამშრომლები, ხშირად, კვირაში 76 საათი მუშაობდნენ დაბალი ხელფასის პირობებში. ზოგმა მუშამ თქვა, რომ მათ იმდენ ხანს უწევდათ ფეხზე დგომა და ფეხები იმდენად უსივდებოდათ, რომ ძლივს დადიოდნენ. სხვა საჩივრები ბავშვთა შრომისა და სახიფათო ნარჩენების საკითხებს ეხებოდა. ერთმა მუშამ აღნიშნა: „კონვეიერის ხაზი იმდენად სწრაფად მოძრაობდა, რომ ჩვენი ხელები სულ გაშავდა და ბუშტუკებით დაიფარა. ქარხანა კი ისეთი მტვრით იყო სავსე, ამას ვერავინ გაუძლებდა“. 2012 წლის მარტში Apple-მა და Foxconn-მა მიაღწიეს შეთანხმებას, რომლითაც iPhone-ისა და iPad-ის ამწყობი მუშებისათვის პირობები გაუმჯობესდებოდა. შეთანხმების მიხედვით, Foxconn-ს უნდა დაექირავებინა ათასობით მუშა ზეგანაკვეთური სამუშაოების შესამცი-რებლად, გაეუმჯობესებინა უსაფრთხოების პირობები, საყოფაცხოვრებო და სამუშაო ადგილების კეთილმოწყობის მდგომარეობა. ასევე დაინერა, რომ კომ-პანიამ წამოიწყო 224-მილიონიანი პროექტი, რომლის ფარგლებშიც მომდევნო 3 წელიწადში აიწყო მილიონი რობოტი მათ ქარხანაში სამუშაოდ. ეს „რობოტე-ბის იმპერია“ ჩაანაცვლებს Foxconn-ის ნახევარ მილიონ თანამშრომელს და მათ „ღირებულების ჯაჭვის უფრო მაღალ დონეზე“ გადაიყვანს.

სადისკუსიო საკითხები 

1. როგორია თქვენი რეაქცია მოცემულ ნიმუშში აღწერილი სიტუაციების შესახებ? რა შიგა და გარე ფაქტორებმა შეუწყო ხელი ამ სიტუაციების წარმოშობას?
2. რა ხდებოდა France Télécom-ის სამუშაო გარემოში? სტრესის რა სიმპტომებს შეეძლო მიექცია მენეჯერების ყურადღება მოცემულ პრობლემაზე?
3. მენეჯერებმა თავისუფლად უნდა მიიღონ თუ არა ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც კომპანიის ინტერესშია, თანამშრომელთა რეაქციების გათვალისწინების გარეშე? განიხილეთ. რა შედეგები მოჰყვება ცვლილებების მართვას?
4. რას აკეთებენ France Télécom-ისა და Foxconn-ის ხელმძღვანელები სიტუაციის მოსაგვარებლად? მიგაჩნიათ მათი ქმედებები საკმარისად? არსებობს თუ არა სხვა ქმედებები, რომელთა გატარებაც შეუძლიათ? თუ არსებობს, აღწერეთ ისინი. თუ არა, რატომ არ არსებობს?
5. რისი სწავლა შეუძლიათ სხვა კომპანიებსა და მენეჯერებს ამ სიტუაციიდან?

ნაწილი 3 მენეჯმენტის პრაქტიკა

მენეჯერის დილემა

როდესაც მსოფლიო ჯანდაცვის ლიდერები აკვირდებოდნენ სიკვდილიანობის გამომწვევი მიზეზების სტატისტიკას, ისინი ყურადღებას ამახვილებდნენ ისეთ დაავადებებზე, რომლებიც ადამიანიდან ადამიანზე გადადის – შიდსი, ტუბერკულოზი და ახალი და უცნაური გრიპები. მათთან საბრძოლველად ისინი ეძებენ ეფექტიან ვაქცინებს, სამკურნალო საშუალებებსა და სხვა გზებს, რათა აკონტროლონ მიკრობები, რომლებიც ჰაერის გზით სწრაფად მრავლდება და მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში შეიძლება ეპიდემიის საფრთხე შექმნას. ამჟამად ექსპერტები იმ „დამნაშავეთა“ ახალ ჯგუფს აკვირდებიან, რომელიც საფრთხეს უქმნის საერთაშორისო საზოგადოების ჯანმრთელობას. მაგრამ, ამჯერად, სამიზნეები არა მიკრობები, არამედ ჩვენ – ადამიანები ვართ, და ჩვენი მავნე ჩვევები, ისეთები, როგორცაა: მოწევა, ზედმეტი რაოდენობით კვება და

ძალიან მცირე დოზით ვარჯიში. ეს ჩვევები დაკავშირებულია ისეთ ქრონიკულ დაავადებებთან, როგორცაა: კიბო, დიაბეტი, გულისა და ფილტვების დაავადებები, რომლებიც, ერთობლივად, მსოფლიოში სიკვდილიანობის საერთო რაოდენობის ორი მესამედის გამომწვევი მიზეზი გახდა. სამწუხარო კი ის არის, რომ მათი უმეტესობის თავიდან აცილება შესაძლებელი იყო. ასე რომ, საერთაშორისო ლიდერები მიმართულებას იცვლიან. ახლა ისინი ეძებენ გზებს, თუ როგორ შეაძვლევინონ ადამიანებს თავიანთი მავნე ჩვევები.

იმის მიხედვით, რაც ტექსტის მე-3 ნაწილში წაიკითხეთ, განსაკუთრებით, ცვლილებებთან დაკავშირებით, რა წინადადებებს შესთავაზებდით ლიდერებს, ადამიანებს საკუთარი მავნე ჩვევების შეცვლაში რომ შეუწყონ ხელი? იფიქრეთ კრეატიულად!

გლობალური თვალსაზრისით

ჭეშმარიტია თუ მცდარი შემდეგი მოსაზრება: სამუშაო გარემო შეიძლება სტრესული იყოს. თქვენ, ალბათ, სწორადაც მიხვდით, რომ ამ წინადადების შინაარსი მით უფრო სწორი ხდება, რაც მეტად ღრმავდება ეკონომიკური კრიზისი. რეცესიის დროს სამუშაო ჯგუფები მცირდება, სამუშაო დატვირთვა კი იზრდება. ბიზნესები თავიანთ თანამშრომლებს სთხოვენ, რომ გახდნენ უფრო ინოვაციურები და კრეატიულები, ამავდროულად, უფრო ეფექტურებიც. ეს კი ნამდვილად სტრესის გამომწვევია! სტრესის ერთ-ერთი შემამსუბუქებელია სამუშაოსგან შესვენება-შვებულება. ყველაზე განვითარებულ ქვეყნებს აქვთ შვებულების ეროვნული პოლიტიკა, რომელიც სთხოვს კომპანიებს, თანამშრომლებს დასასვენებლად მისცენ დრო. მაგალითად, გერმანიაში მომუშავეებს წელიწადში გარანტირებული აქვთ ერთთვიანი შვებულება; გაერთიანებულ სამეფოში – 5 კვირაზე მეტხნისანი ანაზღაურებადი შვებულება; შვეიცარიაში თანამშრომლები შვებულების სახით იღებენ მინიმუმ 20 სამუშაო დღეს ან 4 კვირას; აშშ-ში კი ამგვარი გარანტიები არ არსებობს. აშშ, ფაქტობრივად, მსოფლიოს ერთადერთი განვითარებული ქვეყანაა, რომელიც კომპანიებისგან არ მოითხოვს თანამშრომლებისათვის თავისუფალი დროის მიცემას. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ აშშ-ის მრავალი კომპანია თანამშრომლებს აძლევს შვებულების დღეებს, თანამშრომლები ბოლომდე არ იყენებენ მათ. ბოლოდროინდელმა კვლევამ აჩვენა, რომ საშუალო ამერიკელ მომუშავეს დაგროვებული აქვს ერთ კვირაზე მეტი გა-

მოუყენებელი დასვენების დღეები. რატომ? თანამშრომელთა მიერ დასახელებულ მიზეზებში ყველაზე მეტად ჭარბობს ფულის ნაკლებობა და შვებულების დასაგეგმად საჭირო დროის უქონლობა. თუმცა, მენეჯმენტის ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, უფრო სავარაუდოა, რომ შვებულების გამოუყენებლობა ეკონომიკის მდგომარეობით გამოწვეულ შიშს უკავშირდება.

განიხილეთ შემდეგი კითხვები მე-3 ნაწილში გაცნობილი მასალის გათვალისწინებით:

- რატომ არის შვებულება სტრესისგან გათავისუფლების კარგი საშუალება?
- როგორ ფიქრობთ, რატომ არ იყენებენ ამერიკელი მომუშავეები შვებულებას, ფულის თუ შიშის გამო? ან იქნებ ორივე მიზეზით? განიხილეთ.
- როგორც მენეჯერი, რისი გაკეთება შეგიძლიათ თანამშრომელთა დასახლისებლად, რათა მათ გამოიყენონ მათთვის განკუთვნილი შვებულების დრო?
- ჩაატარეთ კვლევა. სხვა რომელი ქვეყნები განიცდიან „შვებულების დანაკარგებს“?
- როგორ ფიქრობთ, რატომ უჭერენ მხარს ევროპული და სხვა ქვეყნები შვებულების აღების კონცეფციას?
- სჭირდება თუ არა აშშ-ს შვებულების ეროვნული პოლიტიკა? გაამყარეთ თქვენი არგუმენტები. იქნება თუ არა ეს კარგი ბიზნესისათვის? რატომ?

წყარო: D. Thompson, „The Only Advanced Country Without a National Vacation Policy? It’s the U.S., „www.theatlantic.com, July 2, 2012; P. Korkki,



Starbucks-ის თავმჯდომარე და CEO ჰოვარდ შულცი Tokyo's Haneda-ს აეროპორტში, ვახსნის ცერემონიაზე აჩვენებს ახალ სწრაფად ხსნად ყავას „VIA“. 2010 წლის 14 აპრილი. წყარო: YOSHIKAZU TSUNO/AFP/Getty Images/Newscom

„Drive to Worry, and to Procrastinate, „New York Times Online, February 25, 2012; „Expedia 2011 Vacation Deprivation Study Reveals Work-Life Disparity Across Five Continents, „finance.yahoo.com/news/, November 30,

2011; „Overworked, Older Americans Not Using Up Allotted Vacation Days, „www.huffingtonpost.com, November 26, 2011; and P. Korkki, „Working at Making the Most of Your Vacation, „New York Times Online, August 13, 2011

განზრდობადი ქმისი Starbucks – გადანყვეტილების მიღება და ცვლილებები

გადანყვეტილებები, გადანყვეტილებები

ერთი რამ, რისი გაგებაც შეიძლება გაგიჭირდეთ, ისაა, რომ 15 წლის განმავლობაში Starbucks-ის სათავეში ყოფნის შემდეგ ჰოვარდ შულციმა, 46 წლის ასაკში, 2000 წელს CEO-ს თანამდებობა დატოვა, რადგან „ცოტათი მოსწყინდა“ (იგი კვლავაც დარჩა კომპანიის თავმჯდომარედ). CEO-ს თანამდებობიდან წასვლა მას დაგეგმილი ჰქონდა, ამისთვის ემზადებოდა და უკან დაბრუნება აღარ სურდა, ამბობდა, რომ ენდობოდა სხვების გადანყვეტილებებს. თავიდან, კომპანია, შეიძლება ითქვას, ყვაოდა, მაგრამ შემდგომ მასობრივი ბაზრის სწრაფმა გაფართოებამ წარმოქმნა საფრთხე და, პირველად კომპანიის ისტორიაში, მომხმარებელთა რაოდენობამ კლება დაიწყო. შულცი აკვირდებოდა ამ

ვითარებას და გრძნობდა, რომ მიღებული გადანყვეტილებები ზოგჯერ არ იყო სწორი. მას ჰქონდა განცდა, რომ Starbucks კარგავდა თავის გზას. ჩანანერებით – „ესპრესოს გასროლა, რომელიც ესმით მთელ მსოფლიოში“ – მან დეტალურად აუხსნა თავის ტომპენეჯერებს, თუ როგორ მიიყვანა უპრეცედენტო ზრდამ კომპანია უამრავ უმნიშვნელო კომპრომისამდე, რომლებმაც, საერთო ჯამში, თავის მხრივ, „მომხმარებლებისთვის Starbucks-ის მიმზიდველობის შემცირება გამოიწვია“.

ის ასახელებდა შემდეგ პრობლემებს: „ფუნთუშის საჭრელების“ სტერილური ყალიბები მაღაზიებში; ესპრესოს ავტომატური მანქანები, რომლებმაც, ფაქტობრივად, წაართვეს ბარისტებს ყავის მოხალვისა და მოდულების ფუნქცია; ასევე, შეფუთვები, რომლებიც არ აძლევდა მომხმარებლებს ყავის გამორჩეული

არომატის შესუნთქვისა და შეგრძნების საშუალებას. Starbucks-მა დაკარგა თავისი სახე და შულცის მიერ კომპანიის მდგომარეობის კრიტიკაც პირდაპირი და გაბედული იყო. ყურადღება არა ყავის ხარისხს, არამედ თანხის ამოღებას ექცეოდა. ამ ჩანაწერების გაკეთებიდან ერთი წლის (და CEO-ს თანამდებობიდან გადადგომიდან 8 წლის შემდეგ) შემდეგ შულცი დაუბრუნდა თავის პირვანდელ საქმიანობას და Starbucks-ის მდგომარეობის აღსადგენად დაიწყო მუშაობა. მისი მიზანი იყო, პრობლემურ მაღაზიებში გამოესწორებინა მდგომარეობა, გაეზარდა მომხმარებელთა ინტერესი და განეხორციელებინა გრძელვადიანი ცვლილებები, როგორცაა: კომპანიის რეორგანიზაცია და პროდუქტების მიწოდების ჯაჭვის მოდერნიზება. პირველი, რაც მან გააკეთა, იყო ის, რომ მოუბოდიშა თანამშრომლებს იმ გადანყვეტილებების გამო, რომლებმაც კომპანია ამ მდგომარეობამდე მიიყვანა. ფაქტობრივად, ხარისხის კონტროლის აღსადგენად მან მიიღო გადანყვეტილება, ერთი საღამოთი დაეხურა აშშ-ის ყველა (იმ დროისათვის) – 7100 მაღაზია, რათა, ყავის მოდულების გამოცდილების მიღების მიზნით, გადაემზადებინა 135000 ბარისტა. რას ნიშნავდა ყოველივე ეს? ეს თამამი გადანყვეტილება იყო და, ბევრი ექსპერტის აზრით, საზოგადოებასთან ურთიერთობების მოშლასა და ფინანსურ კატასტროფას გამოიწვევდა. მაგრამ შულცი ფიქრობდა, რომ ეს აუცილებელი იყო Starbucks-ის ასაღორძინებლად და მისთვის ახალი ენერჯისა და სიცოცხლის მისანიჭებლად. კიდევ ერთი საკამათო გადანყვეტილება იყო ხელმძღვანელთა კონფერენცია, რომელსაც ერთდროულად და ერთსა და იმავე ადგილას დაესწრო დაახლოებით 8000 მენეჯერი ყველა მაღაზიიდან და 2000 სხვა პარტნიორი. რისთვის? იმისათვის, რომ ახალი ენერჯით დაემუხტა ისინი და გაეხსენებინა მათთვის, რისთვის იღვწის Starbucks და რისი გაკეთებაა საჭირო კომპანიის გადასარჩენად და ასაყვავებლად. შულცმა არ იცოდა, როგორი რეაქცია ექნებოდა კონფერენციაზე განუღმ დახარჯზე (რომელმაც დაახლოებით 30 მილიონი დოლარი შეადგინა – საჰაერო მგზავრობის ხარჯები, საკვები, სასტუმროები და ა.შ.) Wall Street-ს, მაგრამ არ დარდობდა, რადგან თვლიდა, რომ ამის გაკეთება აუცილებელი იყო. ასევე, საყურადღებოა, რომ, სიეტლში შეკრების მაგივრად, სადაც Starbucks-ის სათავო ოფისია, შულცმა კონფერენციის ადგილად ახალი ორლეანი აირჩია – ქალაქი, რომელიც ქარიშხალ კატრინას (რომელმაც 5 წლის წინ, 2005 წელს, მთლიანად გაანადგურა ქალაქი) შემდეგ ჯერ კიდევ აღდგენის პროცესში იმყოფებოდა. ლოჯისტიკური თვალსაზრისით, ეს იყო კოშმარი. მაგრამ, გადანყვეტილება სიმბოლური გახლდათ. ახალი ორლეანი ხომ ხელახალი აღმშენებლობის და ახალი წარმატებების მიღწევის პროცესში იყო. Starbucks-საც ასევე შეეძლო აღორძინება და წარმატების მიღწევა. იქ ყოფნის დროს Starbucks-ის პარტნიორებმა მოხალისეებად იმუშავეს, დაახლოებით, ჯამური 50000 საათის განმავლობაში. შულცისა და ყველა მენეჯერის ძალისხმევით, Starbucks-მა არ დაკარგა თავისი ფასეულობები. სხვა გადანყვეტილებები, როგორიც იყო 800 მაღაზიის დახურვა და 4000 პარტნიორის გათავისუფლება, უფრო

რთული იყო. ამ გარდამავალი პერიოდიდან მოყოლებული, შულცმა უამრავი გადანყვეტილება მიიღო. Starbucks დაბრუნდა კიდევ უფრო ძლიერი. მან 2011 წელს რეკორდული ფინანსური შედეგი მიიღო და კვლავაც შეუჩერებლად მიიწევს წინ ამ რეკორდული მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად. **ინოვაცია, ინოვაცია**

Starbucks ყოველთვის „ჩარჩოებს მიღმა“ ფიქრობდა. მან, დასაწყისიდანვე, კუთხის ყავის მაღაზიის კონცეფციის მიხედვით სრულიად განაახლა ყავის ინდუსტრიის გამოცდილება. კომპანიას ყოველთვის ჰქონდა ახალი პროდუქტების შედარებით სწრაფად გავრცელების უნარი. კომპანიის კვლევებისა და განვითარების გუნდები პასუხისმგებელი არიან ინოვაციებზე საკვებ თუ სასმელ პროდუქტებში და ახალ ტექნიკაში. 2011 წელს კომპანიამ დაახლოებით 15 მილიონი დოლარი დახარჯა ტექნიკურ კვლევებსა და განვითარებაზე, პროდუქტების ტესტირებასა და ბიზნესის ყოველ სფეროში პროდუქტებისა თუ პროცესების გაუმჯობესებაზე. ეს 67 პროცენტით აჭარბებდა 2010 წლის ხარჯებს, ხოლო 114 პროცენტით მეტი იყო 2009 წლის შესაბამის მაჩვენებელზე.

Starbucks-ის ინოვაციური პროცესების შესახებ შთაბეჭდილების შექმნა შეიძლება იმ მიდგომაზე დაკვირვებით, რომელიც მან ყველაზე მნიშვნელოვან – საშობაო სეზონის დროს გამოიყენა, მას შემდეგ, რაც „Starbucks-მა შობისთვის მეცნიერულად მზადება დაიწყო“. ახალი სურნელისა და არომატის მქონე პროდუქტის გაყიდვაში გაშვებამდე რამდენიმეთვიანი შეხვედრები და ტესტირებებია საჭირო. 2011 წლის სეზონისათვის პროცესი 2010 წლის ოქტომბერში დაიწყო, როცა მომხმარებლებს მიეცათ შესაძლებლობა, შეევესოთ მაღაზიებში არსებული კითხვარები (აგრეთვე, ონლაინ-კითხვარები), რათა შეეფასებინათ პროდუქტების მიმართ მათი განწყობა და დამოკიდებულება. 2010 წლის დეკემბრის შუა რიცხვებში შულცმა, რომელსაც ყოველ ახალ პროდუქტსა თუ სხვა საკითხზე საბოლოო სიტყვა ეკუთვნის, გადახედა 2011 წლისათვის არჩეულ თემას. ყველაფერი შესანიშნავად მიმდინარეობდა. 2011 წლის მარტში დამტკიცდა 2011 წლის თემა („მოდით, ვიმხიარულოთ“ (Let's Merry)). მარტის შუა რიცხვებიდან „ძირითადად სადღესასწაულო გუნდმა“ ყოველკვირეული შეხვედრები დაიწყო. 1 ივნისს დაიწყო კომპანიის სეზონური წითელი ჭიქების წარმოება (რომლებიც პირველად 1997 წელს გამოუშვეს და კვლავაც პოპულარულია). ივნისის ბოლოს, როგორც წესი, სადღესასწაულო გუნდმა შულცისათვის მოახლო იმიტირებული Starbucks café, რათა მას განეხილა და დაემტკიცებინა იგი. აგვისტოს შუა რიცხვებისათვის მაღაზიებში განსალაგებელი ნიშნები, მენიუს დაფები და ფანჯრის მოსართავი დეკორაციები უკვე პრინტირებისაკენ მიემართება. 2011 წლის 15 ნოემბრისთვის სადღესასწაულო განწყობის დაწყებისთანავე ხდება მათი თავმოყრა და წარდგენა. მნიშვნელოვანია, რომ ამ სეზონისათვის ყოველივე სწორად და კარგად იყოს წარმოდგენილი. შედეგიც საინიმუო იყო. გსურთ მტკიცებულება? კომპანიამ თითქმის 3 მილიარდი დოლარის შემოსავლები მიიღო სადღესასწაულო კვარტალის განმავლობაში. ეს საშობაო განწყობის დამსახურება!

კომპანიაში პროდუქციის ინოვაციების პროცესი ნამდვილად კარგად წარიმართა, გამომდინარე იქიდან, რომ ბევრი საშობაო პროდუქტი წლების განმავლობაში პოპულარულია. მაგალითად, კომპანიის საშობაო პროდუქტის Christmas Blend-ის დებიუტი 1985 წელს შედგა. Gingerbread Latte კი 2000 წლის ინოვაცია იყო. Caramel Brulée Latte 2009 წლის საშობაო სეზონზე გამოვიდა. 2011 წლის საშობაო სეზონის დროს კი მომხმარებლებმა პირველად დააგემოვნეს Skinny Peppermint Mocha – უფრო ჯანსაღი და კვლავაც გემრიელი პროდუქტი და დესერტების ხაზი, რომელიც კომპანიის 40 წლის იუბილეს მიეძღვნა. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ Starbucks-ის არამხოლოდ აღნიშნული საშობაო პროდუქტებია წარმატებული. Starbucks-ის ერთ-ერთი უახლესი ნაწარმია მსუბუქად მოხალული და გამომხდელი ყავა. ხოლო ენერგეტიკული სასმელების პოპულარობის გამო კომპანიამ შექმნა „ნატურალური“ ენერგეტიკული სასმელების ხაზი – Refreshers (გამამხნეველი სასმელი), აგრეთვე, ახალი ხილისაგან დამზადებული

გაზიანი სასმელი, რომელშიც მაღალია ანტიოქსიდანტების რაოდენობა. იგი ენერჯიას იღებს მოუხალავი მწვანე ყავის ექსტრაქტისაგან. შულცმა აქციონერებს განუცხადა, რომ კომპანია აგრძელებს Starbucks-ის უამრავი ახალი პროდუქტის შექმნას, რომელიც „კომპანიის მაღაზიების გარეთაც იცოცხლებს“. Starbucks Refreshers იყიდება პროდუქტების 160 000 მაღაზიასა და მომხმარებლების მოთხოვნით შექმნილ Starbucks-ის სპეციალურ მაღაზიებში.

Starbucks ყოველთვის თვითონ როდი ამზადებს ახალ პროდუქტებს. ზოგჯერ იგი „ყიდულობს“ პროდუქტს. მაგალითად, 2011 წლის ბოლოს მან შეისყიდა Evolution Fresh Inc. კომპანია. Evolution Fresh-ის წვენები დასავლეთ სანაპიროს პროდუქტების მაღაზიებში იყიდება, მაგრამ Starbucks ბრენდის უფრო ფართოდ გავრცელებას აპირებს საცალო მაღაზიებში, მათ შორის, საკუთარ კაფეებში. იგი ასევე გეგმავს, გახსნას ხილის წვენის ბარები, სადაც გაყიდვით როგორც წვენებს, ისე სხვა სახეობის ჯანსაღ საკვებს.

სადისკუსიო საკითხები

1. Starbucks-ს აქვს საკმაოდ კონკრეტული მიზნები, რომელთა მიღწევაც მას სურს (კომპანიის ეს მიზნები იხილეთ ნაწილი 4-ის განგრძობად ქეისში). აქედან გამომდინარე, როგორ ფიქრობთ, რომელი უფრო სავარაუდოა: რომ მენეჯერებმა მიიღონ რაციონალური გადაწყვეტილებები, შეზღუდული რაციონალური გადაწყვეტილებები თუ ინტუიციური გადაწყვეტილებები? ახსენით.
2. მოიყვანეთ მაგალითები იმ გადაწყვეტილებებისა, რომლებიც შეიძლება მიიღონ Starbucks-ის მენეჯერებმა განსაზღვრულ პირობებში. რისკის პირობებში. განუსაზღვრელ პირობებში.
3. როგორ ფიქრობთ, გადაწყვეტილებების მიმღების რომელ ტიპს განასახიერებს ჰოვარდ შულცი? ახსენით თქვენი პასუხი.
4. როგორი გავლენა შეიძლება იქონიოს მიკერძობულმა აზრმა და შეცდომებმა Starbucks-ის ხელმძღვანელების, მაღაზიების მენეჯერების, პარტნიორების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე?
5. რა მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს დიზაინერულ აზროვნებას Starbucks-ის მსგავსი კომპანიისათვის? ხედავთ თუ არა რაიმე ნიშნებს იმისა, რომ Starbucks იყენებს დიზაინერულ აზროვნებას? ახსენით.
6. ჰოვარდ შულცის მიდგომა ურყევია იმაში, რომ Starbucks-მა თითოეული მომხმარებელი საუკეთესო მომსახურებით უნდა უზრუნველყოს. როგორც მაღაზიის მენეჯერი, როგორ დაიცავდით თქვენს თანამშრომლებს ძლიერი სტრესისგან, როცა კართან რიგებია და მომხმარებლებს სწრაფადვე სურთ მომსახურების მიღება?
7. რომელს მიაკუთვნებდით Starbucks-ის გარემოს: წყნარი წყლის თუ აზვირთებული წყლის მეტაფორას? ახსენით. როგორ მართავს კომპანია ცვლილებებს ამ სახის გარემოში?
8. ჩანართი 7-9-ის გამოყენებით, აღწერეთ Starbucks-ის ინოვაციების გარემო.
9. გადახედეთ კომპანიის მისიასა და სახელმძღვანელო პრინციპებს (www.starbucks.com-ზე). ახსენით, როგორი გავლენა აქვს მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღებაზე; როგორ ზემოქმედებს ცვლილებებსა და ინოვაციებზე.

შენიშვნები ნაწილი 3-ის განგრძობადი ქეისისთვის

წყარო: Starbucks News Release, „Starbucks Reports Record Third Quarter Results, „www.investor.starbucks.com, July 26, 2012; B. Horowitz, „Starbucks Rolling OutPop with Pep, „USA Today, March 22, 2012, p. 1B; K. McLaughlin, „The Hot Blonde in the Coffee Shop: A Lighter Roast, „Wall Street Journal, February 1, 2012, p. D1+; L. Patton, „Starbucks’s 12 Months of Christmas, „Bloomberg BusinessWeek, December 12-December 18, 2011, pp. 34-35; „2011 Leader of the Year: Howard Schultz. Strong Coffee, „Fortune, December 12, 2011, pp. 100-116; J. Jargon, „Latest Starbucks Concoction: Juice, „Wall Street Journal, November 11, 2011, pp. B1+; „Howard Schultz, On Getting a Second Shot, „Inc., April 2011, pp. 52-54; D. Brady, „Hard Choices, „Bloomberg BusinessWeek, April 4-April 10, 2011, p. 102; H. Schultz, „How Starbucks Got Mojo Back, „Newsweek, March 21, 2011, pp. 50-51; C. Cain Miller, „A Changed Starbucks. A Changed CEO, „New York Times Online, March 12, 2011; A. Ignatious, „We Had To Own Our Mistakes, „Harvard Business Review, July-August, 2010, pp. 108-115; „Training 135,000 Employees In One Day- Starbucks Closes Stores To Do It, „www.thecareerrevolution.com, February 27, 2008; and „Howard Schultz’s Starbucks Memo, „www.ft.com, February 23, 2007.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

იცი რა არის ძალიან გემრიელი? ესაა McDonald's-ის ცხელი და ახალი მარილიანი ფრი. იცი რამდენ ფრის ყიდის McDonald's ყოველდღიურად მთელ მსოფლიოში? – 9 მილიონს. ეს ძალიან ბევრი ძალიან გემრიელი ფრია. როგორ აღწევს ამას კომპანია, რომელსაც აქვს 33,500 რესტორანი 119 ქვეყანაში და ემსახურება დაახლოებით 68 მლნ მომხმარებელს ყოველდღიურად, რომ აკეთოს ის, რასაც აკეთებს კარგად და მუდმივად?¹ გასაღები McDonald's-ის საქმიანობისა, რომელსაც ის ახორციელებს კარგად და მუდმივად, არის მათი გეგმა, რომ გაიმარჯვონ... და ახლაც, ათი წლის შემდეგაც, ამ გეგმის საბაზისო ელემენტები ხელმძღვანელობენ (მიმართულებას აძლევენ) კომპანიის აქტივობებს.

გეგმა, რომ გაიმარჯვონ, აგებულია სამ კომპონენტზე. პირველი – ესაა საუკეთესო მაჩვენებლები ოპერაციულ დონეზე. ამის განხორციელება ხდება მუდმივად მიმდინარე რესტორნების სპეცფიკიდან გამომდინარე განხილვისა და შეფასების პროცესის მეშვეობით. მეორე კომპონენტი – ესაა მარკეტინგის

სფეროში ლიდერის პოზიციის შენარჩუნება, ამას McDonald's აღწევს მომხმარებლებთან მუდმივი კავშირის მეშვეობით, რომელიც მოქმედებს, როგორც გლობალური მარკეტინგული მიმართულება. მესამე კომპონენტი გეგმისა, რომ გაიმარჯვონ, არის მუდმივი ინოვაცია. მისი მიზანია, შესთავაზოს მომხმარებელს სხვადასხვა ფასეულობა, ხარისხი, ჯანმრთელი პროდუქტების სახეობები და მიაწოდოს მას სწორი პროდუქტები სწორ ფასად. გეგმა, რომ გაიმარჯვონ, დღესაც წარმოადგენს McDonald's-ის ბიზნესის საფუძველს. ამჟამინდელი წლიური ანგარიში გვიჩვენებს, რომ „ჩვენი წარმატება რჩება გლობალურ დონეზე, მსოფლიოს ყველა არეალში, და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ჩვენს შედეგებზე. ყოველივე ამას ჩვენ მივაღწიეთ ჩვენი გეგმის, რომ გაიმარჯვონ, მეშვეობით, რომელიც გვემსახურებოდა, როგორც ჩვენი სამოქმედო პროგრამა“. ახლად დანიშნული აღმასრულებელი მენეჯერი დონ ტომპსონი ადასტურებს გეგმის, რომ გაიმარჯვონ, მნიშვნელობას და თავის ლიდერთა გუნდთან ერთად აყალიბებს გლობალური ზრდის სამ მიზანს: არსებული მენიუს ოპტიმიზაცია, მომხმარებელთა გამოცდილების მოდერნიზება და რესტორანთა მიწვდომის გაფართოება. რა საერთოა აქვს ამ ყველაფერს ხსენებულ გემრიელ ფრისთან?



ბარბარა ბუტი (Barbara Booth) (იხ. ფოტოზე), McDonald's-ის შეგრძნებითი მეცნიერების დირექტორი, პასუხისმგებელია კომპანიის მენიუში არსებული ყველა პროდუქტის მონიტორინგსა და შეფასებაზე.

გასაღები, თუ როგორ აკეთებს McDonald's იმას, რასაც აკეთებს, კარგად და მუდმივად არის გეგმა, რომ გაიმარჯვონ....



წყარო: Antonio Perez/MCT/Newscom

მიუხედავად ამისა, მათი ფრანგული ფრის ყოველწლიური შეფასებისას, ის ფოკუსირებული იყო საუკეთესო ფრანგული ფრის მიღებაზე (თქვენ შეგიძლიათ ნახოთ ვიდეორგოლი შემდეგ მისამართზე: <http://www.businessweek.com/videos/2012-04-09/mcdonalds-friesundergo-rigorous-sensory-tests>.) მას სურს, რომ მათი ფრი იყოს, როგორც „ახლად მოსულ თოვლზე სიარულის შეგრძნება“ – გემო, შემადგენლობა და ის, თუ როგორ გამოიყურება პროდუქცია, გადამწყვეტია ამის მისაღწევად. ამ მიმართულებით სვლისას, ქსელის წამყვანმა კარტოფილის მომწოდებლებმა წარმოადგინეს თავისი სანარმოებიდან ნიმუშები, რომლებიც დამზადებული იყო McDonald's-ის ოპერაციული მითითებების მიხედვით – იმის გათვალისწინებითაც, რომ უნდა დამატებულიყო ზუსტად განსაზღვრული რაოდენობის მარილი (უნდა აღინიშნოს, რომ ეს პროცესი ავტომატურად ფასდება და კონტროლდება). მართკუთხა მაგიდის გარშემო შეკრებილმა დეგუსტატორებმა შეაფასეს ყველაფერი, სუნიც კი, და განალაგეს ნიმუშები ისე, რომ მომხდარიყო მათი შეფასება და ქულების მინიჭება. მაგრამ ეს საქმიანობა უფრო მეტია, ვიდრე პრო-

დებლებმა წარმოადგინეს თავისი სანარმოებიდან ნიმუშები, რომლებიც დამზადებული იყო McDonald's-ის ოპერაციული მითითებების მიხედვით – იმის გათვალისწინებითაც, რომ უნდა დამატებულიყო ზუსტად განსაზღვრული რაოდენობის მარილი (უნდა აღინიშნოს, რომ ეს პროცესი ავტომატურად ფასდება და კონტროლდება). მართკუთხა მაგიდის გარშემო შეკრებილმა დეგუსტატორებმა შეაფასეს ყველაფერი, სუნიც კი, და განალაგეს ნიმუშები ისე, რომ მომხდარიყო მათი შეფასება და ქულების მინიჭება. მაგრამ ეს საქმიანობა უფრო მეტია, ვიდრე პრო-

MyManagementLab®
 ★ გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 8.1 განსაზღვროთ დაგეგმვის არსი და დანიშნულება;
- 8.2 მოახდინოთ ორგანიზაციების შესაძლო მიზნებისა და მათ მიერ გამოყენებული გეგმების კლასიფიცირება;
- 8.3 შეადაროთ და განასხვაოთ მიზნების განსაზღვრისა და დაგეგმვის მიდგომები;
- 8.4 განიხილოთ დაგეგმვის თანამედროვე საკითხები.

დუქციის გემოსა და შემადგენლობის ტესტირება – ბუტისა და მისი გუნდისათვის ესაა შესაძლებლობა, ჰქონდეთ უშუალო ურთიერთობა მომწოდებლებთან და, ასევე, ასწავლონ მათ ხარისხის სხვადასხვა მახასიათებელი. ყველაფერი ერთად კი განაპირობებს ფრანგული ფრის საუკეთესო ხარისხს! ეს ყველაფერი შესაძლებელი გახდა მიზნების დასახვითა და გეგმების გამოყენებით. **რატომ არის დაგეგმვა ასეთი მნიშვნელოვანი ისეთ წარმატებულ კომპანიებში, როგორცაა McDonald’s?**

თქვენ შეიძლება იფიქროთ, რომ „დაგეგმვა“ რელევანტურია ისეთი დიდი კომპანიებისათვის, როგორც McDonald’s-ია, მაგრამ არ შეესაბამება

თქვენს საჭიროებებს ამ მოცემულ მომენტში. როდესაც თქვენ ადგენთ მომავალი სემესტრისათვის მეცადინეობების ცხრილს ან წყვეტთ, რა უნდა გააკეთოთ და როგორ, რათა დროულად დაასრულოთ თქვენი პროექტი, ამ დროს თქვენ გეგმავთ. დაგეგმვა არის ის, რაც სჭირდება ყველა მენეჯერს, ისეთებს, როგორცაა ბარბარა ბუტი და სხვები, რომლებიც მუშაობენ McDonald’s-ის მსგავს მსოფლიოში განფენილ ორგანიზაციებში. რასაკვირველია, ის, თუ რას გეგმავენ და როგორ გეგმავენ, განსხვავდება, მაგრამ მნიშვნელოვანია ის, რომ ისინი გეგმავენ. ამ თავში ჩვენ წარმოგიდგინებთ საფუძვლებს: რა არის დაგეგმვა, რატომ გეგმავენ მენეჯერები და როგორ გეგმავენ.

რას და რატომ ვგეგმავთ

8.1 **განსაზღვრეთ** დაგეგმვის არსი და დანიშნულება.

Boeing-მა თავის ახალ ავიალაინერ 787-ს უწოდა ოცნების ლაინერი (Dreamliner), მაგრამ პროექტი უფრო კომპარად გადაიქცა მისი მენეჯერებისათვის. ახალი ლაინერი გახდა კომპანიის ყველაზე პოპულარული პროდუქტი. ძირითადად, ეს გამონგვეული იყო ინოვაციებით, მათ შორის განსაკუთრებული მახასიათებელი იყო სანვავის ეფექტურობა. მიუხედავად ამისა, ლაინერი სამი წლის დაგვიანებით შეიქმნა. პირველი ავიალაინერი მიაწოდეს ANA-ს (All Nippon Airways), 2011 წლის სექტემბრის ბოლოს. Boeing-მა დაადგინა, რომ პროექტის ვადები ზედმეტად ამბიციური იყო, მიუხედავად იმისა, რომ ყველა დეტალი დაგეგმილი იყო ძალიან დეტალურად.² ზოგიერთი მომხმარებელი (ავიაგადამზიდავები, რომლებმაც შეუკვეთეს ლაინერი) – შეკვეთების რაოდენობა, დაახლოებით, ჯამში 60 იყო – დაიღალა ლოდინით ან აღნიშნა, რომ შეიცვალა ეკონომიკური გარემო და გააუქმეს ადრინდელი შეკვეთები. შეეძლოთ თუ არა ბოინგის მენეჯერებს, უკეთ დაეგეგმათ პროექტი?

რა არის დაგეგმვა?

დაგეგმვა

ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა, ამ მიზნების მისაღწევად სტრატეგიების შექმნა და გეგმების შემუშავება სამუშაო აქტივობების ინტეგრირებისა და კოორდინირებისათვის.

როგორც აღინიშნა პირველ თავში, **დაგეგმვა** მოიცავს ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრას, ამ მიზნების მისაღწევად სტრატეგიების შექმნას და გეგმების შემუშავებას სამუშაო აქტივობების ინტეგრირებისა და კოორდინირებისათვის. ამდენად, ეს პროცესი უკავშირდება ორივე მხარეს – მიზნებს (რა) და სამუშაოებს (როგორ).

როდესაც ვიყენებთ ტერმინს დაგეგმვა, ჩვენ ვგულისხმობთ ფორმალურ დაგეგმვას. ფორმალური დაგეგმვის პირობებში სპეციფიკური მიზნები, რომლებიც ეხება სპეციფიკურ დროით მონაკვეთს, უკვე განსაზღვრულია. ეს მიზნები არსებობს წერილობითი ფორმით და ისინი გაზიარებულია ორგანიზაციის წევრების მიერ, რაც ამცირებს გაურკვეველობას და ადგენს საერთო მიდგომებს, თუ რა არის საჭირო, რომ გაკეთდეს. საბოლოოდ, არსებობს სპეციფიკური გეგმები ამ მიზნების მისაღწევად.

რატომ გეგმავენ მენეჯერები?

დაგეგმვა მოითხოვს საკმაოდ დიდ ძალისხმევას. ამდენად, რატომ გეგმავენ მენეჯერები? ჩვენ შეგვიძლია ჩამოვყალიბოთ, მინიმუმ, ოთხი მიზეზი. პირველი, დაგეგმვა მენეჯერებისათვის და, ასევე, არამენეჯერული პოზიციის თანამშრომლებისათვის განსაზღვრავს მიმართულებას. როდესაც თანამშრომლებმა იციან, თუ რისი მიღწევა სურს მათ ორგანიზაციას ან სამუშაო ქვედანაყოფს და,

ასევე, თუ რა უნდა გააკეთონ მათ, რომ ამ მიზნებს მიაღწიონ, შეუძლიათ მოახდინონ თავისი აქტივობების კოორდინირება, უკეთ ითანამშრომლონ ერთმანეთთან და, საბოლოო ჯამში, გააკეთონ ყველაფერი მიზნების მისაღწევად. დაგეგმვის გარეშე, დეპარტამენტებმა და ინდივიდებმა შეიძლება იმუშაონ კროს(კვეთ) საკითხებზე და, ამდენად, შეამცირონ ორგანიზაციის ეფექტურობა მიზნების მიღწევის პროცესში.

გარდა ამისა, დაგეგმვა ამცირებს გაურკვეველობას, ვინაიდან ის აიძულებს მენეჯერებს, გაიხედონ წინ, განჭვრიტონ ცვლილებები, განიხილონ ცვლილებების გავლენა და შეადგინონ შესაბამისი საპასუხო ქმედებები. რასაკვირველია, დაგეგმვა ვერ უზრუნველყოფს გაურკვეველობის მთლიანად აღმოფხვრას, თუმცა, მენეჯერები გეგმავენ, თუ როგორ შეძლებენ ეფექტურად განახორციელონ საპასუხო ქმედება.

დამატებით, დაგეგმვა ხელს უწყობს დანაკარგებისა და მოცდენების მინიმიზაციას. როდესაც სამუშაო აქტივობები გარკვეული გეგმების ირგვლივაა კოორდინირებული, არაეფექტური ქმედებები ადვილად ვლინდება და, ამდენად, შესაძლებელია მათი კორექტირება ან აღმოფხვრა.

საბოლოო ჯამში, დაგეგმვა ადგენს მიზნებს ან სტანდარტებს, რომლებიც გამოიყენება კონტროლის პროცესში – როდესაც მენეჯერები გეგმავენ და ადგენენ მიზნებს და გეგმებს. როდესაც ისინი აკონტროლებენ, მათ შეუძლიათ ნახონ, რამდენად შესრულდა გეგმები და მიღწეულ იქნა თუ არა მიზნები. დაგეგმვის გარეშე, არ იქნება მიზნები, რომელთა მიხედვითაც უნდა შეფასდეს სამუშაო ძალისხმევა.



წყარო: Matt Peyton/AP Images for REI

დაგეგმვა და შედეგები

არის თუ არა დაგეგმვა მნიშვნელოვანი? საკმაოდ ბევრი კვლევა მიეძღვნა დაგეგმვასა და შედეგებს შორის უშუალო კავშირების დადგენას.³ უმრავლესობამ აჩვენა პოზიტიური კავშირითიერთობის არსებობა, თუმცა, ამის მიუხედავად, შეუძლებელია გადაჭრით ითქვას, რომ ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ ფორმალურ დაგეგმვას, ყოველთვის აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებიც არ იყენებენ ფორმალურ დაგეგმვას. რა შეგვიძლია დავასკვნათ?

პირველი, თუ ზოგადად ვისაუბრებთ, ფორმალური დაგეგმვა ასოცირდება პოზიტიურ ფინანსურ შედეგებთან – უფრო მაღალ მოგებასა და უფრო მაღალ ამონაგებთან აქტივებზე და ა.შ. მეორე, კარგად დაგეგმვა და ამ გეგმების განხორციელება უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მაღალი შედეგების მიღწევაში, ვიდრე, უბრალოდ, დიდი რაოდენობით გეგმების არსებობა. შემდეგ, იმ კვლევებში, სადაც დაგეგმვა არ იწვევდა უფრო მაღალი შედეგების მიღწევას, ხშირად, გარე ფაქტორები იყო დამნაშავე. როდესაც გარე ფაქტორები – სამთავრობო რეგულაციები ან ძალიან გავლენიანი პროფესიული კავშირები – აქვეითებს მენეჯერთა შესაძლებლობებს, ასევე, ამცირებს დაგეგმვის ზეგავლენას ორგანიზაციის შედეგებზე. საბოლოოდ, დაგეგმვისა და შედეგების ურთიერთკავშირი დამოკიდებულია დაგეგმვის დროით ჩარჩოებზე. როგორც ჩანს, აუცილებელია, როგორც მინიმუმ, 4-წლიანი ფორმალური დაგეგმვა, სანამ იგი შედეგებზე ზეგავლენა დაიწყებს.

დაგეგმვა აგრძელებს საკუთარი წვლილის შეტანას **Recreational Equipment, Inc.** -ის მიერ გამაჯანსაღებელი მოწყობილობების მომგებიან წარმოებაში. გაფართოების ფორმალური გეგმების წყალობით, ეს კომპანია 1944 წელს არსებული ერთი მაღაზიიდან გადაიქცა გარე გამაჯანსაღებელი დანადგარებისა და ტანსაცმლის ძირითად საცალო სავაჭრო ობიექტად, რომელსაც აქვს 120 მაღაზია, ჰყავს 10, 000 თანამშრომელი და მისი წლიური ბრუნვა 1 მლრდ. აშშ დოლარია. გარდა გარე დასვენების მოყვარულთა პროდუქციისა, კომპანია სთავაზობს სათავგადასავლო დასვენებას (შვებულებას), ერთდღიან დასვენებას და საგანმანათლებლო პროგრამებს ადგილობრივ დონეზე. ამ ფოტოზე თანამშრომლები აღნიშნავენ ახალი მაღაზიის გახსნას ნიუ-იორკში, სოპოს სავაჭრო უბანში. თანამშრომელთა შეფასებით, კომპანიას აქვს ძალიან მაღალი შედეგები. ამის დადასტურებაა კომპანიის მოხვედრა „სამუშაოდ საუკეთესო 100 კომპანიის“ ჩამონათვალში მას შემდეგ, რაც ჟურნალმა **Fortun**-მა დაიწყო ასეთი სიის გამოქვეყნება 1998 წლიდან.

8. 2. მოახდინეთ
 ორგანიზაციების
 შესაძლო მიზნებისა და
 მათ მიერ გამოყენებული
 გეგმების კლასიფიცირება.

მიზნები (ამოცანები)
 სასურველი შედეგები ან სამიზნეები.

გეგმები
 დოკუმენტები, რომლებიც ადგენს
 თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული
 მიზნები.

მიზნები და გეგმები

დაგეგმვას ხშირად უწოდებენ მენეჯმენტის მთავარ ფუნქციას, ვინაიდან ის ქმნის საფუძველს იმ ყველაფრისთვის, რასაც აკეთებენ მენეჯერები, ანუ ახორციელებენ ორგანიზებას, ხელმძღვანელობას, კონტროლს. ყოველივე ეს მოიცავს ორ მნიშვნელოვან ასპექტს – მიზნებს და გეგმებს.

მიზნები (ამოცანები) – სასურველი შედეგები ან სამიზნეები,⁴ რომლებიც მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადანყვეტილებების მიმართულების განსაზღვრას და კრიტერიუმების ფორმირებას უზრუნველყოფს, რომელთა მიხედვითაც ხდება სამუშაო შედეგების შეფასება. ამიტომაც, ხშირად ისინი განიხილება, როგორც დაგეგმვის საწყისი ელემენტები. თქვენ უნდა იცოდეთ სასურველი შედეგი ან მიზანი, სანამ შეადგენთ ამ მიზნის მისაღწევ გეგმას. **გეგმები** – ესაა დოკუმენტები, რომლებიც ადგენს, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული მიზნები. ამისთვის კი, როგორც წესი, ისინი შეიცავს რესურსების განაწილებას, დროით გრაფიკებს და სხვა აუცილებელ საქმიანობას. დაგეგმვისას მენეჯერები აყალიბებენ როგორც მიზნებს, ასევე, გეგმებს.

მიზნების ტიპები

შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ ორგანიზაციებს აქვთ ერთი მიზანი. ბიზნესმა უნდა მიიღოს მოგება, ხოლო არაკომერციულმა ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ გარკვეული ჯგუფების მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ამდენად, ერთი მიზანი ადეკვატურად ვერ აღწერს ორგანიზაციის წარმატებას. ასევე, თუ მენეჯერები კონცენტრირებულნი არიან ერთ მიზანზე, მაშინ სხვა მიზნები, რომლებიც აუცილებელია გრძელვადიანი წარმატებისათვის, იგნორირებული იქნება. ასევე, როგორც მე-5 თავში აღვნიშნეთ, შესაძლოა, ერთი მიზნის გამოყენება, მაგალითად, მოგების მიღწევა, არაეთიკური ქცევის მიზეზი გახდეს, რამდენადაც მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა შეიძლება თავიანთი საქმიანობის სხვა ასპექტები უგულებელყონ და კონცენტრირდნენ ამ ერთი მიზნის შესრულებაზე.⁵ რეალურ გარემოში ორგანიზაციებს გააჩნიათ რამდენიმე მიზანი. მაგალითად, ბიზნესს უნდა, გაზარდოს საბაზრო წილი, მუშაობის პროცესში შეინარჩუნოს დაქირავებულთა ერთუზიანობა და, ასევე, მისი საქმიანობა იყოს ეკოლოგიურად მდგრადი. ვთქვათ, ეკლესია გამოყოფს ადგილს რელიგიური საქმიანობისათვის, ამავდროულად, ის ეხმარება გაჭირვებულ ადამიანებს და მრევლისათვის სოციალური თავშეყრის ადგილსაც შეარჩევს.

ჩვენ შეგვიძლია კომპანიების უმეტესი მიზნების კლასიფიცირება სტრატეგიული ან ფინანსური თვალსაზრისით. ფინანსური მიზნები უკავშირდება ორგანიზაციის ფინანსურ შედეგებს, მაშინ როცა სტრატეგიული მიზნები ეხება ორგანიზაციის შედეგიანობის ყველა ასპექტს. მაგალითად, McDonalds აცხადებს, რომ მათი ფინანსური მიზანია ყოველწლიური გაყიდვებისა და შემოსავლების 3-5-პროცენტითი ზრდა, ყოველწლიური საოპერაციო შემოსავლის ზრდა 6 ან 7 პროცენტით, ასევე მაღალი მაჩვენებლებით განისაზღვრება უკუგება ინვესტირებულ კაპიტალზე.⁶ განვიხილოთ Bloomberg L.P.-ის სტრატეგიული მიზანი: „ჩვენ გვინდა ვიყოთ მსოფლიოს ყველაზე გავლენიანი საინფორმაციო (ნიუსების) ორგანიზაცია“.⁷

მიზნები, რომლებიც ზემოთ განვიხილეთ, არის **გაცხადებული მიზნები** – ოფიციალური განცხადებები ორგანიზაციის შესახებ და ასევე ის, თუ რა უნდა ორგანიზაციას, რომ მისმა სტეიკჰოლდერებმა ირწმუნონ ორგანიზაციის მიზნები. მიუხედავად ამისა, **გაცხადებული მიზნები** – წარმოდგენილი ორგანიზაციის წესდებაში, წლიურ ანგარიშებში, საჯარო განცხადებებში, საზოგადოების წინაშე მენეჯერების გამოსვლებში – შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს და გავლენა ჰქონდეს იმაზე, თუ რას ფიქრობენ სტეიკჰოლდერები ორგანიზაციის საქმიანობაზე, ანუ რას უნდა აკეთებდეს ორგანიზაცია. მაგალითად, Nike-ის მიზანია, „ყველა ათლეტს მიაწოდოს შთაგონება და ინოვაცია“. კანადური კომპანია EnCana“-ს ხედვაა, იყოს „მსოფლიოში საუკეთესო შედეგების მქონე, სანიმუშო ნავთობისა და გაზის დამოუკიდებელი კომპანია“. Deutsche Bank-ის მიზანია, „იყოს ფინანსური გადანყვეტილებების გლობალური ლიდერი, შექმნას განგრძობადი

გაცხადებული მიზნები

ოფიციალური განცხადებები ორგანიზაციის შესახებ და ასევე ის, თუ რა უნდა ორგანიზაციას, რომ მისმა სტეიკჰოლდერებმა ირწმუნონ ორგანიზაციის მიზნები.

ფასეულობა თავისი მომხმარებლების, აქციონერების, ადამიანებისა და იმ არე-
ალებისათვის, სადაც ის ოპერირებს“.⁸ ეს განცხადებები, რასაკვირველია, ბუნ-
დოვანია და, ალბათ, უფრო უკეთ წარმოადგენს კომპანიების მენეჯმენტის პი-
არულ უნარებს, ვიდრე ასახავს, თუ რა უნდა ორგანიზაციას რეალურად. ასევე
არ უნდა გაგვიკვირდეს, რომ ორგანიზაციის გაცხადებული მიზნები ხშირად არ
ემთხვევა იმას, რაც ხდება რეალურ გარემოში.⁹

თუ თქვენ გინდათ გაიგოთ ორგანიზაციის რეალური მიზნები – მიზნები,
რომელთა მიღწევასაც ცდილობს ორგანიზაცია რეალურად და რომლებიც გან-
საზღვრულია მისი წევრების ქმედებებით. ქმედება კი განსაზღვრავს პრიორი-
ტეტებს. მაგალითად, უნივერსიტეტებმა შეიძლება განაცხადონ, რომ მათი მი-
ზანია სასწავლო ჯგუფების რიცხვის შემცირება, სტუდენტებსა და აკადემიურ
პერსონალს შორის ურთიერთობების ხელშეწყობა, სასწავლო პროცესში სტუ-
დენტების აქტიურად ჩაბმა და ამის შემდეგ მათი მოთავსება 300 და მეტკაცთან
სასწავლო ჯგუფებში! იმის ცოდნა, რომ გაცხადებული და რეალური მიზნები
შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან, მნიშვნელოვანია იმის გასაგე-
ბად, რომ ეს შეუსაბამობა არაა.

გეგმის ტიპები

ორგანიზაციის გეგმების აღსაწერად ყველაზე უფრო გავრცელებულია ისეთი
მახასიათებლების გამოყენება, როგორცაა: გაფართოება (სტრატეგიული და
ოპერაციული), დროითი ჩარჩო (მოკლევადიანი და გრძელვადიანი), სპეციფი-
კურობა (მიმართულებითი და სპეციფიკური) და გამოყენების სიხშირე (ერთჯე-
რადი და მიმდინარე). როგორც 8-1 ჩანართშია ნაჩვენები, გეგმების ეს ტიპები
არ არის დამოუკიდებელი. მაგალითად, სტრატეგიული გეგმები, როგორც წესი,
გრძელვადიანია, მიმართულებითი და ერთჯერადი გამოყენებისა, მაშინ როცა
ოპერაციული გეგმები, როგორც წესი, მოკლევადიანია, სპეციფიკური და მიმ-
დინარე. რას მოიცავს თითოეული მათგანი?

ბანკისილოთ

რეალური შემთხვევა

სცენარი

ტომ და კეიტ ლარკინებმა (Tommy and Kate Larkin) დაიწყეს სარესტორნო ბიზნესი და გახსნეს
უმაღლესი ხარისხის სურსათის მაღაზია ჩრდილო კალიფორნიაში. მაღაზიაში ასევე იყიდება
ღვინო და ადგილობრივად დამზადებული სუვენირები. ზაფხულის ტურისტული სეზონის პე-
რიოდში საქმეები მიდის კარგად, მაგრამ ოქტომბრიდან აპრილამდე ვითარება უარესდება,
რადგან ვიზიტორთა რიცხვი მცირდება. ლარკინები ფიქრობენ, რომ
არსებობს გარკვეული შესაძლებლობები.

**რა ტიპის გეგმები სჭირდებათ ლარკინებს, რომ დასძლიონ სეზო-
ნურობის პრობლემები?**

ტომმა და კეიტმა უნდა იპოვონ გამოსავალი, როგორ მართონ ბიზნე-
სი ტურისტული სეზონის დასრულებიდან მის დაწყებამდე. ღვინისა
და სუვენირების გაყიდვით, მათ შეუძლიათ გაზარდონ ელექტრონუ-
ლი გაყიდვები და, ამდენად, ისინი აღარ იქნებიან დამოკიდებული ტუ-
რისტებზე. ტომმა და კეიტმა ასევე შეიძლება გაზარდონ სარეკლამო
აქტივობა და თავიანთ რესტორანში/მაღაზიაში შეთავაზებები ადგი-
ლობრივი მოსახლეობისათვის.



წყარო: Braeden Rogers

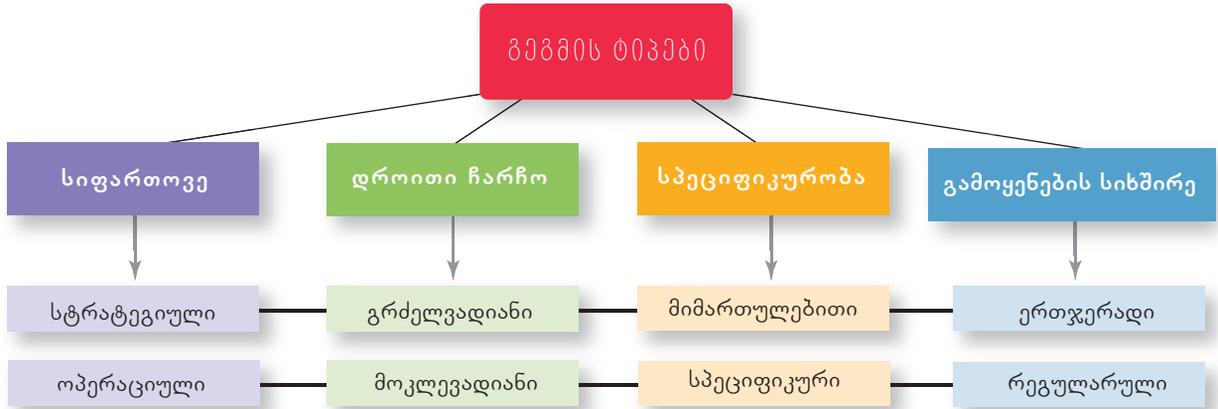
ბრეიდან როჯერსი (Braeden Rogers) უახლესი გადანყვეტილებების მენეჯერი

სტრატეგიული გეგმები
გეგმები, რომლებიც ეხება მთლიანად ორგანიზაციას და მისი მიზნების ჩამოყალიბებას.

სტრატეგიული გეგმებია ისეთი გეგმები, რომლებიც ეხება მთლიანად ორგანიზაციას და მისი მიზნების ჩამოყალიბებას. გეგმები, რომლებიც აღწერს ორგანიზაციის კონკრეტულ ოპერაციულ არეალს, **ოპერაციული გეგმებია**. გეგმების ეს ორი ტიპი განსხვავდება, ვინაიდან სტრატეგიული გეგმები გაცილებით ფართოა, ოპერაციული გეგმები კი ეხება ვიწრო არეალს.

ჩანართი 8-1

გეგმის ტიპები



ოპერაციული გეგმები

გეგმები, რომლებიც აღწერს ორგანიზაციის კონკრეტულ ოპერაციულ არეალს.

გრძელვადიანი გეგმები

გეგმები, რომლებიც მოიცავს სამ წელზე მეტ დროით პერიოდს.

მოკლევადიანი გეგმები

გეგმები, რომლებიც მოიცავს ერთ წელს ან უფრო მცირე პერიოდს.

სპეციფიკური გეგმები

გეგმები, რომლებიც არის მკაცრად განსაზღვრული და მათში არ რჩება ადგილი რაიმე ინტერპრეტაციისთვის.

მიმართულებითი გეგმები

ძალიან მოქნილი გეგმებია, ვინაიდან ადგენს მხოლოდ ძირითად მოთხოვნებს.

გრძელვადიანი და მოკლევადიანი გეგმების განმასხვავებელი დროითი პერიოდები შემცირდა გარემოში გაურკვეველობის ზრდის გამო. ადრე გრძელვადიანი ენოდეზობდა გეგმას, რომელიც მოიცავდა 7 წელზე მეტ პერიოდს. წარმოიდგინეთ, რას გააკეთებთ 7 წლის შემდეგ და ადვილად მიხვდებით, რამდენად რთულია მენეჯერისათვის, ასე შორს გაიხედოს მომავალში. ჩვენ განვსაზღვრავთ **გრძელვადიან გეგმებს**, როგორც გეგმებს, რომლებიც მოიცავს სამ წელზე მეტ პერიოდს.¹⁰ **მოკლევადიანი გეგმები** კი განისაზღვრება, როგორც გეგმები, რომლებიც ფარავს ერთ წელს ან უფრო მცირე პერიოდს. ნებისმიერი დროითი პერიოდი ამ ორ განსაზღვრულ პერიოდს შორის შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც საშუალოვადიანი გეგმა. რასაკვირველია, ეს დროითი კლასიფიკაცია წარმოადგენს საკმაოდ პირობით ვარიანტს. ორგანიზაციას შეუძლია გამოიყენოს დროითი პერიოდების ნებისმიერი დაყოფა დაგეგმვის მიზნებისათვის.

ინტუიციურად, სპეციფიკური გეგმები უფრო მიმზიდველი ჩანს, ვიდრე მიმართულებითი ან გეგმები, რომლებშიც ზედამხედველობა მცირეა. **სპეციფიკური გეგმები** არის მკაცრად განსაზღვრული და მათში არ რჩება ადგილი რაიმე ინტერპრეტაციისთვის. სპეციფიკური გეგმა ადგენს თავის ამოცანებს ისეთი ფორმით, რომ აღარანაირი გაურკვეველობა არ შეიძლება არსებობდეს და, ამდენად, აღმოფხვრილია მისი ორგანიზაციის გაგების პრობლემები. მაგალითად, მენეჯერს, რომელსაც უნდა, მის დაქვემდებარებაში მყოფი ქვედანაყოფის სამუშაო შედეგები გაზარდოს 8%-ით მოცემულ 12-თვიან პერიოდში, ამ მიზნის მისაღწევად ადგენს პროცედურების, ბიუჯეტის განაწილების და დროითი განრიგების სპეციფიკურ გეგმებს.

იმდენად, რამდენადაც გაურკვეველობა მაღალია და მენეჯერები უნდა იყვნენ მოქნილნი, რათა შეძლონ რეაგირება მოულოდნელ ცვლილებებზე, მიმართულებითი გეგმები უკეთ პასუხობს ამ მოთხოვნებს. **მიმართულებითი გეგმები** ძალიან მოქნილია, ვინაიდან ადგენს მხოლოდ ძირითად მოთხოვნებს.

ეს გეგმები იძლევა ფოკუსს, მაგრამ არ ზღუდავს მენეჯერებს სპეციფიკური მიზნებით ან განსაზღვრული მოქმედებებით. მაგალითად, სილვია რონი (Sylvia Rhone), Motown Records-ის პრეზიდენტი, ამბობს, რომ აქვს მარტივი მიზანი – „გავაფორმო კონტრაქტები უდიდეს არტისტებთან“.¹¹ ამდენად, იმის ნაცვლად, რომ შემუშავდეს სპეციფიკური გეგმა, რომელიც გულისხმობს ახალი არტისტის 10 ახალი ალბომის ჩანერას და გაყიდვას მიმდინარე წელს, მას შეუძლია გამოიყენოს მიმართულებითი გეგმა, რომელიც მიზნად ისახავს, მისი ქსელის მეშვე-

ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა



წყარო: Reuters/Kimberly White

ჯეფ ბეზოსი (Jeff Bezos), Amazon.com-ის დამფუძნებელი და აღმასრულებელი დირექტორი, ყოველთვის აფასებდა მიზნებისა და გეგმების მნიშვნელობას. როგორც ლიდერი, ის იძლევა ენერჯიას, ენთუზიაზმს და სტიმულს.¹¹ სიცილის სიყვარულის (მისი ცნობილი სიცილი აღწერეს, როგორც კანადური ბატების გუნდის ხმა) მიუხედავად, მისი ხედვა კომპანიის განვითარებაზე ძალიან სერიოზულია და ის ცდილობს, მოიპოვოს ზეგავლენა თანამშრომლებზე, კომპანიის მაჩვენებლების ხან ზრდის და ხან შემცირების პარალელურად. როდესაც ბეზოსმა დააარსა კომპანია, როგორც წიგნებით ელექტრონული ვაჭრობის ობიექტი, მისი მიზანი იყო, გამხდარიყო საცალო ელექტრონული ვაჭრობის ლიდერი. ახლა, 15 წლის შემდეგ, Amazon.com სწრაფად გახდა მსოფლიო ლიდერი, რომელიც ყიდის არა მხოლოდ წიგნებს, არამედ დისკებს, სათამაშოებს და ათასობით სხვა დასახელების პროდუქციას. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისაგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

ობით, ახალ, იმედის მომცემ ტალანტზე ყურადღების მიპყრობას და, ამდენად, იმ არტისტთა რიცხვის გაზრდას, რომელთაც მასთან ექნებათ კონტრაქტები გაფორმებული. მუდმივად გახსოვდეთ, რომ მიმართულებითი გეგმების მოქნილობა უნდა შევუდაროთ სპეციფიკურ გეგმებში სიცხადის შესაძლებლობების ნაკლებობას.

ზოგიერთი გეგმები, რომლებიც შეადგინეს მენეჯერებმა, არის მიმდინარე, მაშინ როცა სხვა გეგმები მხოლოდ ერთჯერადად გამოიყენება. **ერთჯერადი გეგმა** – ესაა ერთჯერადი გამოყენების გეგმა, რომელიც შედგენილია უნიკალური ვითარების მოთხოვნებიდან გამომდინარე. მაგალითად, როდესაც Walmart-ს უნდოდა გაეზარდა თავისი მალაზიების რიცხვი ჩინეთში, უმაღლესი დონის მენეჯმენტმა ჩამოაყალიბა ერთჯერადი გეგმა, რომელსაც ჰქონდა მიმართულებითი ხასიათი. ამისგან განსხვავებით, **მიმდინარე გეგმა** – ესაა მუდმივად განხორცილებადი გეგმა, რომელიც ადგენს განმეორებად სიტუაციაში მოქმედებას.

მიმდინარე გეგმებში შედის პოლიტიკა, ნესები, პროცედურები, რომლებიც განისაზღვრა მე-ნ თავში. მიმდინარე გეგმის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ანტიდისკრიმინაციული და ანტიშემზღუდავი პოლიტიკა, რომელიც შეიმუშავა არიზონის უნივერსიტეტმა (University of Arizona). ეს გეგმა წარმოადგენს სახელმძღვანელო პრინციპებს ადმინისტრაციის, აკადემიური პერსონალისა და თანამშრომლებისათვის, როდესაც ისინი ადგენენ სამუშაოზე აყვანის გეგმებს.

ერთჯერადი გეგმა

ერთჯერადი გამოყენების გეგმა, რომელიც, შედგენილია უნიკალური ვითარების მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

მიმდინარე გეგმა

მუდმივად განხორცილებადი გეგმა, რომელიც ადგენს განმეორებად სიტუაციაში მოქმედებას.

მიზნების განსაზღვრა და გეგმების შედგენა

ტილორ ჰეინსი (Taylor Haines) აირჩიეს თავისი ბიზნესის სკოლის საპატიო კურსდამთავრებულთა კლუბის პრეზიდენტად. მას უნდა, რომ ორგანიზაცია გაცილებით მეტად იყოს ჩართული ბიზნესსკოლის საქმიანობაში, ვიდრე იყო აქამდე. ფრანცისკო გარზამ (Francisco Garza) დაასრულა ტექნოლოგიკო დე მონტერეი (Tecnologico de Monterrey) და მიიღო დიპლომი მარკეტინგსა და კომპიუტერულ მეცნიერებაში; სამი წლის წინ დაიწყო მუშაობა რეგიონალურ საკონსულტაციო მომსახურების ფირმაში. ამჟამად ის დაანინაურეს და გახდა რვაკაციანი ელექტრონული ბიზნესის განვითარების ჯგუფის მენეჯერი. მას სურს გაზარდოს ჯგუფის ფინანსური შენატანები ფირმის საერთო შემოსავლებში. როგორ უნდა მოიქცნენ ტილორი და ფრანცისკო? მათი პირველი ნაბიჯი უნდა იყოს მიზნების დასახვა.

შეადარეთ და განახსენეთ 8.3

მიზნების განსაზღვრისა და დაგეგმვის მიდგომები.

მიდგომები მიზნების დასახვისას

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, მიზნები განაპირობებს მენეჯერული გადაწყვეტილებებისა და საქმიანობის მიმართულების განსაზღვრას, ასევე, კრიტერიუმების დადგენას, რომლის მიხედვითაც ხდება მიღწეული შედეგების შეფასება. ყველაფერი, რაც გინდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა, უნდა იყოს მიმართული ამ მიზნების მისაღწევად. ეს მიზნები შეიძლება დაისახოს ტრადიციული პროცესის მეშვეობით ან ამოცანების მიხედვით მენეჯმენტის გამოყენებით.

მიზნების დასახვისადმი ტრადიციული მიდგომა

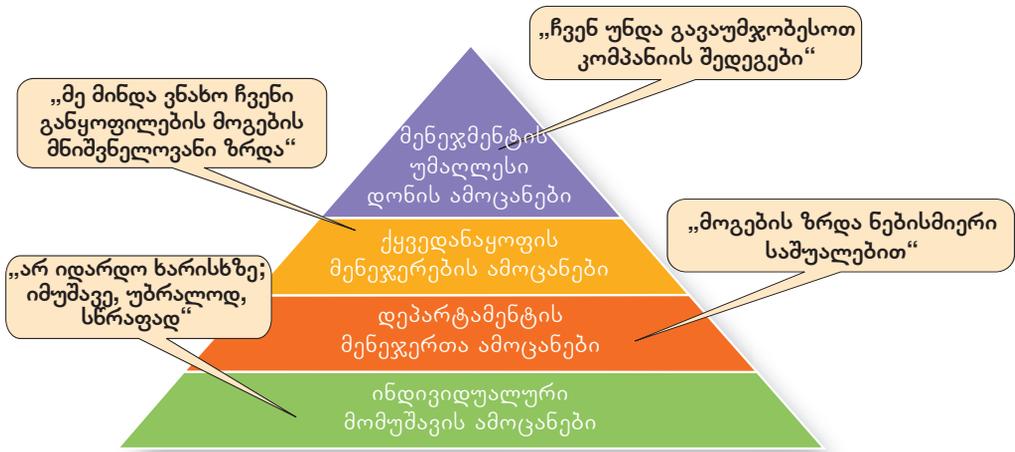
მიზნები განისაზღვრება მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე, ხოლო შემდეგ დაიყვანება ქვემდგომ დონეებზე ისე, რომ ხდება სუბმიზნების ფორმირება ორგანიზაციის ყველა არეალში.

მიზნების დასახვისადმი ტრადიციული მიდგომა – მიზნები განისაზღვრება მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე, ხოლო შემდეგ დაიყვანება ქვემდგომ დონეებზე ისე, რომ ხდება სუბმიზნების ფორმირება ორგანიზაციის ყველა არეალში. ეს ტრადიციული მიდგომა ეყრდნობა იმ დაშვებას, რომ უმაღლესი დონის მენეჯმენტმა უკეთ იცის, რა არის საუკეთესო, ვინაიდან მათ შეუძლიათ უფრო „დიდი სურათი“ დაინახონ. ამის შემდეგ მიზნები მოძრაობს ქვედა დონეებზე ისე, რომ ყოველმა თანამშრომელმა იცის, რა უნდა გააკეთოს ამ განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. თუ ტეილორი გამოიყენებს ამ მიდგომას, მან უნდა გადახედოს, თუ რა მიზნები დასახა ბიზნესსკოლის დეკანმა ან დირექტორმა და ამის შემდეგ დასახოს მიზნები თავისი ჯგუფისათვის, რაც ხელს შეუწყობს სკოლის საერთო მიზნების მიღწევას; ან, მაგალითისათვის, ავილოთ სანარმოო ბიზნესი – სანარმოო დარგში კომპანიის პრეზიდენტი ეუბნება ვიცე-პრეზიდენტს, თუ რა სანარმოო დანახარჯების დონეს ელოდება მომავალ წელს და, ასევე, მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტს – გაყიდვების დონემ რამდენი უნდა შეადგინოს მომავალ წელს. შემდგომ ეს მიზნები გადავიდა მომდევნო ორგანიზაციულ დონეზე და წერილობით აისახა პასუხისმგებლობა მოცემული დონისთვის მომავალ წელს; ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდგომ დონეზე დამტკიცდა, ამდენად, ეს წარმოადგენს ამ დონისათვის პასუხისმგებლობას მომავალ წელს; ამის შემდეგ ეს მიზნები გადავა სხვა ორგანიზაციულ დონეზე და ა.შ. მერე კი, გარკვეული დროის გასვლის შემდგომ, მიღწეული შედეგები შეედარება დასახულ მიზნებს და განისაზღვრება, მიღწეულია თუ არა დასახული მიზნები. რასაკვირველია, წარმოდგენილი პროცესი ასახავს, თუ როგორ უნდა იყოს ეს ყველაფერი რეალობაში, თუმცა, რეალობა შეიძლება განსხვავებული იყოს. სტრატეგიული მიზნების დაყვანა დეპარტამენტის, გუნდის და ინდივიდუალურ დონეზე შეიძლება იყოს რთული და დამლელი სამუშაო პროცესი.

კიდევ ერთი პრობლემა მიზნების დასახვის ტრადიციული მიდგომისა არის, როდესაც უმაღლესი დონის მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მიზნებს ფართო გაგებით – როგორცაა მოგების „სათანადო“ დონის მიღწევა ან „საბაზრო ლიდერობის“ გაზრდა. ეს მიზნები შეიძლება იყოს საკმაოდ ბუნდოვანი და აუცილებელია მათი დეტალიზება შემდგომ დონეებზე. მენეჯერები ყოველ დონეზე ადგენენ მიზნებს, იძლევიან საკუთარ ინტერპრეტაციებს, გამოხატავენ საკუთარ სიმპათიებს/ანტიპათიებს, პირად დამოკიდებულებას მაშინ, როდესაც ეს მიზნები

ჩანართი 8. 2.

მიზნების მოძრაობა ზევიდან ქვევით



უფრო სპეციფიკური ხდება. ამასთან ერთად, უნდა აღინიშნოს, რომ მიზნების მოძრაობისას ორგანიზაციის ზედა დონიდან ქვედა დონეზე იკარგება მათი სიცხადე. ჩანართი 8.2 აღწერს, თუ რა შეიძლება მოხდეს. მაგრამ სრულებით არაა აუცილებელი, ეს ასე მოხდეს. მაგალითად, Carrier-Carlyle Compressor Facility-ში, სთოუნ მაუნთინი, ჯორჯია, მენეჯერები და თანამშრომლები ცდილობენ თავიანთი სამუშაო აქტივობების ფოკუსირებას დასახული მიზნების გარშემო. ეს მიზნები ადგენს მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების და გადაჭარბების შესაძლებლობას, ხელს უწყობს მუდმივ კონცენტრირებას სრულყოფაზე და უზრუნველყოფს მომუშავეთა მაქსიმალურ ჩართულობას.

იმისათვის, რომ ყველა იყოს ფოკუსირებული მოცემულ ამოცანებზე, იქ, სადაც თანამშრომლები შემოდიან, განთავსდა „თერმოსტატი“ – 3 ფუტი 4 ფუტზე ინდიკატორი. მასში აისახებოდა, თუ როგორია ქარხნის სამუშაო შედეგები მოცემულ მომენტში და რა მიმართულება მოითხოვს მაქსიმალურ ყურადღებას. „თერმოსტატი ასახავს ქარხნის მიზნებს სხვადასხვა საზომისა და თვის ბოლოს მიღებული შედეგების მიზნებთან შედარების გზით“. კომპანიის აღმასრულებლებმა განაცხადეს: „ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ კარგად ორგანიზებული დაგეგმვის წინასწარი სამუშაოები ინვესტს შედეგების გაუმჯობესებას“. გაამართლა მიზანთან ასეთმა მიდგომამ? გასული სამი წლის განმავლობაში მათმა სამსახურებმა მოახერხეს მომხმარებელთა უკმაყოფილების შემცირება 76%-ით, 54,5%-ით შემცირდა ავადმყოფობითა და დაშავებით გამოწვეული გაცდენები.¹³

როდესაც ორგანიზაციული მიზნების იერარქია ცხადადაა განსაზღვრული, როგორც ეს არის Carrier-Carlyle Compressor-ში, ის ქმნის ინტეგრირებული მიზნების ქსელს ან **საშუალებები-შედეგების ჯაჭვს**. უმაღლესი დონის მიზნები (ან საბოლოო) კარგად უკავშირდება ქვედა დონეების მიზნებს, რაც წარმოადგენს საშუალებებს მათ მისაღწევად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიზნები, რომლებიც მიღწეულია ქვედა დონეზე, წარმოადგენს ზედა დონეზე განსაზღვრული მიზნების მიღწევის საშუალებას. ამ დონეზე მიზნების მიღწევა წარმოადგენს შემდგომ დონეზე მიზნების მიღწევის საშუალებას. ეს არის დაახლოებით ის, თუ როგორ უნდა იმუშაოს მიზნების დასახვის ტრადიციულმა მიდგომამ.

საშუალებები-შედეგების ჯაჭვი

მიზნების ინტეგრირებული ქსელი, რომელშიც ერთ დონეზე მიზნების მიღწევა წარმოადგენს საშუალებას მიზნების მისაღწევად/ან მთავრდება შემდგომ დონეზე.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთი

სცენარი:

ჯეფ ვულეტამ (Geoff Vuleta), ინოვაციური საკონსულტაციო ფირმა Fahrenheit 212-ის აღმასრულებელმა დაგეგმვაში, აღმოაჩინა საინტერესო მიდგომები. ყოველ 100 დღეში თანამშრომლები იკრიბებიან და აღწერენ, თუ რისი მიღწევა სურთ მომავალ 100 დღეში. ამის შემდეგ თითოეული ადგენს, რა უნდა გააკეთოს ამ მიზნების მისაღწევად, შემდეგ, აღმასრულებელთან და პრეზიდენტთან ერთად, განიხილავენ გეგმას. ყველას გეგმების ჯამი წარმოადგენს საქმიანობის ფოკუსს.

როგორ ფიქრობთ, ეს მიდგომა კარგია თუ ცუდი?

პატარა ორგანიზაციებში ეს მიდგომა ადასტურებს, რომ კორპორაციული კულტურა გაზიარებულია, რომ ყველამ იცის ერთი და იმავე ფასეულობების და საბოლოო მიზნების შესახებ. ამ მიდგომას აქვს ერთი სარისკო მომენტი – შესაძლებელია, ინდივიდუალური ამოცანები დაიჩრდილოს კოლექტიური შეხედულებებით: ზოგიერთი მომუშავე შეეცდება, დაუქვემდებაროს თავისი მოქმედება უკვე გჯუფის მიერ განსაზღვრულ მოქმედებას. მიუხედავად ამისა, ესაა მშვენიერი გზა, რათა ყველამ იგრძნოს თანამონაწილეობა კომპანიის მიღწევებში.



წყარო: Susan Mathew

პროგრამების მენეჯერი სუზან მეთიუ (Susan Mathew)

ჩანართი 8-3

MBO საფუძვლები

1. ორგანიზაციის საერთო მიზნები და სტრატეგიები ფორმულირებულია.
2. ძირითადი მიზნები გადანაწილებულია დივიზიონურ სტრუქტურებსა და დეპარტამენტებს შორის.
3. ქვედანაყოფების მენეჯერებმა, განყოფილების მენეჯერებთან ერთად, განსაზღვრეს სპეციფიკური მიზნები.
4. ერთობლივად არის განსაზღვრული სპეციფიკური მიზნები დეპარტამენტის ყველა წევრისათვის.
5. სამოქმედო გეგმები, რომელთა მიხედვითაც უნდა შესრულდეს მიზნები, შედგენილია და უკვე არსებობს თანხმობა მენეჯერებსა და მომუშავეებს შორის.
6. სამოქმედო გეგმები დანერგილია.
7. ამოცანების შესრულების რეალური მდგომარეობა დროდადრო მონმდება და მოქმედებს შესაბამისი უკუკავშირის სისტემა.
8. ამოცანების წარმატებით შესრულება განმტკიცებულია შედეგების მიხედვით დანინაურების (წახალისების) სისტემაზე.

მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით (MBO)

პროცესი, რომლის დროსაც ხდება გაზიარებული მიზნების დასახვა და შემდეგ ეს მიზნები გამოიყენება მომუშავეთა საქმიანობის შედეგების შესაფასებლად.

მიზნების დასახვის ტრადიციული მიდგომის სანაცვლოდ, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს **მენეჯმენტს მიზნების მიხედვით (management by objectives (MBO))** – პროცესი, რომლის დროსაც ხდება გაზიარებული მიზნების დასახვა და ეს მიზნები გამოიყენება მომუშავეთა შედეგების შეფასებისათვის. თუ ფრანცისკო გადანყვეტა, გამოიყენებინა ეს მიდგომა, მას თითოეულ მომუშავესთან ერთად უნდა დაესახა მათი პირადი მიზნები და შემდეგ, პერიოდულად, გადაემონმებინა ამ მიზნების შესრულებაში მიღწეული პროგრესი. MBO პროგრამებს აქვს ოთხი ელემენტი: მიზნების სპეციფიკურობა; გადანყვეტილების მიღებისას თანამონაწილეობის მექანიზმი; განსაზღვრული დროითი მონაკვეთი და შედეგების მიხედვით უკუკავშირი.¹⁴ მიზნების გამოყენების ნაცვლად, იმის შესამონმებლად, რომ თანამშრომლები ზუსტად ასრულებენ ამ მიზნების მისაღწევ სამუშაოებს, MBO ასევე იყენებს მიზნებს თანამშრომელთა მოტივირებისათვის. აქ ძირითადი მომენტია ის, რომ ფოკუსირება ხდება თანამშრომლებთან ერთად დასახული მიზნების მისაღწევ სამუშაოებზე. ჩანართი 8-3 წარმოადგენს MBO-ს ტიპურ პროგრამაში არსებულ ნაბიჯებს.

მუშაობს თუ არა MBO პროგრამები? კვლევები აჩვენებს რომ MBO პროგრამები ზრდის თანამშრომელთა შედეგიანობასა და ორგანიზაციის მწარმოებლურობას. მაგალითად, ერთი კვლევა აჩვენებს, რომ MBO პროგრამებმა კომპანიაში მწარმოებლურობა გაზარდა ყველა გამოკითხვისას.¹⁵ მაგრამ რამდენად რელევანტურია MBO დღევანდელი ორგანიზაციებისათვის? თუ ამას განვიხილავთ, როგორც მიზნების დასახვის გზას, მაშინ, რასაკვირველია, დიახ, ვინაიდან როგორც კვლევები აჩვენებს, ასეთი ფორმით მიზნების დასახვა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივირებას.¹⁶

პარგად განვიხილოთ მიზნების მახასიათებლები მიზნების აღწერა არ ხდება ერთი და იმავე გზით. ზოგიერთი მიზანი უფრო ნათლად აღწერს სასურველ შედეგებს, ვიდრე სხვები. მაგალითად, Procter & Gamble-ის მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა თქვა, რომ სურს, ყოველდღიურად მოიზიდოს 548 000 ახალი მომხმარებელი მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში.¹⁷ ეს არის ამბიციური, მაგრამ სპეციფიკური გეგმა. მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ კარგად განერილი გეგმების შემუშავება. რა არის კარგად განერილი გეგმა?¹⁸ ჩანართი 4-8 ასახავს მის მახასიათებლებს.

მიზნის განსაზღვრის საფუძვლები მიზნების განხორციელებისას მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გამოიყენონ ხუთი ნაბიჯი.

მისია

ორგანიზაციის დანიშნულება.

1. გადახედეთ ორგანიზაციის **მისიას** ან დანიშნულებას. მისია – ესაა საკმაოდ ზოგადი განაცხადი ორგანიზაციის დანიშნულების შესახებ, რომელიც გვაძლევს ზოგად წარმოდგენას, თუ ორგანიზაციის წარმომადგენლები რას აღიქ-

ვამენ, როგორც მნიშვნელოვანს. მენეჯერებმა კარგად უნდა გაიაზრონ მისია, ვინაიდან მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს მისიას.

- კარგად განერილი შედეგები და არა მოქმედებები
- გაზომვადი და რაოდენობრივი
- გასაგები დროითი მონაკვეთებით
- გამომწვევი და, ამავდროულად, მიღწევადი
- აღწერილი ზევიდან ქვევით
- გაზიარებული (გაცნობილი) ორგანიზაციის ყველა საჭირო წევრის მიერ

ჩანართი 8-4

პარგად განერილი მიზნები

2. შეაფასეთ არსებული რესურსები. არ უნდა დასახო მიზნები, რომელთა შესრულებაც შეუძლებელი იქნება არსებული რესურსების პირობებში. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად მიზნები შეიძლება იყოს გამომწვევაც, ისინი მაინც უნდა იყოს რეალისტური. ყოველივე ამის შემდეგ, თუ რესურსები, მიუხედავად ძალიან დიდი ძალისხმევისა, არ გაძლევენ საშუალებას, მიაღწიოთ დასახულ მიზანს, ასეთი მიზნები არ უნდა იქნეს დასახული. ეს დაახლოებით იმას ჰგავს, რომ ადამიანი, რომლის წლიური შემოსავალია 50,000 აშშ დოლარი, ადგენს საინვესტიციო პორტფელს 1 მლნ. აშშ დოლარზე სამი წლის განმავლობაში. მნიშვნელობა არა აქვს, რა ძალისხმევით იმუშავეთ, ცხადია, რომ ეს არ მოხდება.
3. განსაზღვრეთ მიზნები ინდივიდუალურად ან სხვისი თანამონაწილეობით. მიზნები უკავშირდება სასურველ შედეგებს და უნდა ემთხვეოდეს ორგანიზაციის მისიას და მისწრაფებებს მის სხვადასხვა არეალებში. ეს მიზნები უნდა იყოს გაზომვადი, სპეციფიკური და, რასაკვირველია, განსაზღვრული უნდა იყოს დროითი მონაკვეთი ამ მიზნების მისაღწევად.
4. განერეთ მიზნები ზევიდან ქვევით და გააცანით ისინი ყველას, ვინც უნდა იცნობდეს ამ მიზნებს. მიზნების განერა და მათი კომუნიკაცია აიძულებს ადამიანებს, იფიქრონ ამ მიზნებზე. დანერგილი მიზნები ადვილად აღქმადია და ადასტურებს იმას, თუ რამდენად აუცილებელია მუშაობა ამ მიზნების მისაღწევად.
5. განიხილეთ შედეგები და შეადარეთ ისინი დასახულ მიზნებს. თუ მიზნები არაა მიღწეული, მაშინ ისინი შეცვალებით საჭიროების მიხედვით.

როდესაც მიზნები დასახულია, დანერგულია და კომუნიკაცია მათ შესახებ შედგა, მენეჯერები არიან მზად, შექმნან გეგმები ამ მიზნების მისაღწევად.

გეგმვის შედეგა

გეგმვის შედეგის პროცესზე ზემოქმედებს სამი შესაძლო ფაქტორი და, ასევე, დაგეგმვისადმი გამოყენებული მიდგომა.

შესაძლო ფაქტორები დაგეგმვაში გეგმის არჩევაზე სამი შესაძლო ფაქტორი ზემოქმედებს: ორგანიზაციული დონე, გარე სამყაროს განუსაზღვრელობა და სამომავლო ვალდებულებების ოდენობა.²⁰

ჩანართი 8-5 აჩვენებს ურთიერთკავშირს მენეჯერის მიერ დაკავებულ დონესა და დაგეგმვის ტიპს შორის. უმეტეს შემთხვევაში, ქვედა დონის მენეჯერები ადგენენ ოპერაციული დონის გეგმებს, მაშინ როცა უმაღლესი დონის მენეჯერები ადგენენ სტრატეგიულ გეგმებს.

მეორე ფაქტორია გარემოს განუსაზღვრელობა. როდესაც გაურკვეველობა მაღალია, გეგმები უნდა იყოს სპეციფიკური, მაგრამ, ამავდროულად, მოქნილი. მენეჯერები უნდა იყვნენ მზად, რომ შეცვალონ ან დააკორექტირონ გეგმები, რომლებსაც ისინი წერგავდნენ. გარკვეულ პერიოდში მენეჯერებმა შეიძლება

ციფრები¹⁹

51 პროცენტი გამოკითხული მენეჯერებისა აღნიშნავს, რომ ისინი დაგეგმვას განსხვავებულად იყენებენ, ვინაიდან უფრო მეტად ეყრდნობიან ბიზნესსცენარებს და მიდგომებს, რომლებიც ეყრდნობა მონაცემებს.

47 პროცენტი მენეჯერებისა ამბობს, რომ მათი ორგანიზაციების პროექტები ყოველთვის ან ხშირად აღწევენ მიზნებს.

69 პროცენტი მენეჯერებისა ამბობს, რომ გუნდებს არ აქვთ საკმარისი რესურსები პროექტების მიზნების მისაღწევად.

7 პროცენტი ინფორმაციული აღმასრულებლებისა აცხადებს, რომ მათ არ აქვთ უზედური შემთხვევების შემდეგ აღდგენითი სამუშაოების გეგმა.

75 პროცენტი მენეჯერებისა აცხადებს, რომ მათ ორგანიზაციაში გამოყენებული დაგეგმვის მიდგომები არ მუშაობს.

19 პროცენტი აცხადებს, რომ დაგეგმვა მნიშვნელოვანია, როგორც უნარი.

ჩანართი 8-5

დაგეგმვა და ორგანიზაციული დონე



წყარო: Grzegorz Michalowski/EPA/Newscom

მაიკლ დელი (**Michael Dell**), **Dell Inc.**-ის დამფუძნებელი და უმაღლესი აღმასრულებელი, იყენებს დაგეგმვის ისეთ მიდგომას, რომელიც ეფუძნება კომპანიის სხვადასხვა ქვედანაყოფებიდან და ფუნქციონალური არელებიდან თანამშრომლების აქტიურ ჩართულობას. სამუშაო ჯგუფები თვითონ ადგენენ დღეების მიხედვით სამუშაო განრიგის ფორმირებას, აღრიცხავენ მიღწეულ შედეგებს და, ასევე, ადგენენ ალტერნატიულ გეგმებს იმ შემთხვევებისათვის, როდესაც დღის გეგმები ვერ იქნება მიღწეული. ყოველ კვირას კომპანიის ფუნქციური მენეჯერები, ისეთი დეპარტამენტებიდან, როგორცაა წარმოება, მინოდების ჯაჭვი და განაწილების არხები, ხვდებიან, რათა დაამუშაონ გეგმა, რომელიც ასახავს პროდუქციაზე მოთხოვნისა და მიწოდების მდგომარეობას. ამ მდგომარეობის უპირატესობა ისაა, რომ მომუშავეებს შეუძლიათ, თვითონ ნახონ ის გეგმები, რომელთა მიხედვითაც წარმართება მათი საქმიანობა.

მონაწილეობის კონცეფცია

მოთხოვნა იმის შესახებ, რომ გეგმები უფრო შორსმიმავალი უნდა იყოს, ვიდრე ეს მათი შედეგის დროს იყო გაცხადებული

საერთოდ უარი თქვან დაგეგმვაზე.²¹ მაგალითად, Continental Airlines-ის შერწყმამდე United Airline-თან, ყოფილმა უმაღლესმა აღმასრულებელმა და მისმა გუნდმა შეიმუშავეს სპეციფიკური მიზანი, რომელზეც უნდა მომხდარიყო ფოკუსირება, ეს მიზანი იყო, რასაც ყველაზე მეტად ითხოვდნენ მომხმარებლები – ფრენების დროითი განრიგის დაცვა – შესაბამისად, ეს უნდა დახმარებოდა კომპანიას, გამხდარიყო უფრო კომპეტენტური ძალიან გაურკვეველ ავიაგადაზიდვების სფეროში. გაურკვეველობის მაღალი დონის გამო, მენეჯმენტის გუნდმა განახორციელა „დანიშნულების და არა ფრენის განრიგის“ იდენტიფიცირება და გეგმების ცვლილება, რაც აუცილებელია დროითი განრიგების დასაცავად.

ბოლო შესაძლო ფაქტორი უკავშირდება გეგმების დროით ჩარჩოებს. **მონაწილეობის კონცეფცია** მიგვითითებს, რომ გეგმები გაცილებით უფრო შორსმიმავალი უნდა იყოს, ვიდრე მათი შედეგის დროს

იყო გაცხადებული. ძალიან შორი ან ძალიან მოკლე დროითი პერიოდისათვის დაგეგმვა არაეფექტური და არაეფექტიანია.

ის, რაც მოუვიდა AT&T-ს აიფონთან დაკავშირებით, კარგი მაგალითია იმისა, რომ აუცილებელია თანამონაწილეობა. როდესაც დაცულ იქნა ექსკლუზიური უფლებები iPhone-ის საკუთარი უსადენო ქსელების სისტემით მხარდაჭერისთვის 2007 წლის ივნისში, APPLE და AT&T ვერ აფასებდნენ ამ ტელეფონების პოპულარობას – დაახლოებით 21.8 მლნ ცალი გაიყიდა 2011 წლიდან 2012 წლის პირველი კვარტალის ჩათვლით.²² გარდა ამისა, არსებობდა უამრავი ჩამოტვირთვა, დაახლოებით 500,000 სხვადასხვა აპლიკაცია ჩამოიტვირთა 15 მილრდჯერ. ცხადია, ქსელი ასეთ დატვირთვას ვერ გაუძლებდა. AT&T-ის უფროსმა სტრატეგიულმა ოფიცერმა ჯონ სტენკიმ (John Stankey) თქვა: „ჩვენ შევცდით ჩვენი სისტემის გამოყენების შეფასებაში“. როგორც კომპანიამ აღმოაჩინა, ასეთი სუპერტელეფონის გამოჩენამ წარმოშვა ახალი გამოწვევები.²³ როგორ ახდენს ეს მაგალითი მონაწილეობის კონცეფციის ილუსტრირებას? როდესაც AT&T გახდა iPhone-ის პირდაპირი პროვაიდერი, განაცხადა, რომ რაგინდარა დანახარჯებიც არ უნდა ყოფილიყო მომავალში, კომპანია ამისთვის მზად იქნებოდა და, ამდენად, მან უნდა შეასრულოს ეს დაპირება თანამონაწილეობაზე – მოგებიანი იქნება ის თუ წაგებიანი.

დაგეგმვის მიდგომები

აშშ-ის ფედერალური, შტატებისა და ადგილობრივი მთავრობების ოფიციალური წარმომადგენლები ერთად მუშაობენ გეგმაზე, რათა აშშ-ის ჩრდილო-დასავლეთში გაზარდონ გარეული ორაგულის პოპულაცია. 3M Company-ის Global Fleet Graphics-ის დივიზიონის მენეჯერები ადგენენ დეტალურ გეგმებს, რომ დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნები და შეებრძოლონ უფრო

აგრესიულ კონკურენტებს. ემილიო აზკარაგა ჯინი (Emilio Azcárraga Jean), Grupo Televisa-ს უმაღლესი აღმასრულებელი და პრეზიდენტი, მრავალი თანამშრომლის მონაწილეობით ადგენს კომპანიის მიზნებს და შემდეგ სახავს მიზნების მიღწევის გეგმებს სხვადასხვა დონის აღმასრულებლებისათვის. თითოეულ ამ შემთხვევაში დაგეგმვა ხორციელდება მცირე განსხვავებებით. კარგად რომ გავიგოთ, თუ როგორ გეგმავს ორგანიზაცია, უნდა ვნახოთ, ვინ ახორციელებს დაგეგმვას.

ტრადიციული გაგებით, დაგეგმვას ახორციელებენ უმაღლესი რგოლის მენეჯერები, რომლებსაც ხშირად ეხმარება **ფორმალური დაგეგმვის დეპარტამენტი**, დაგეგმვის სპეციალისტთა ჯგუფი, რომლის უშუალო პასუხისმგებლობაა, დახმარება გაუწიოს ორგანიზაციას გეგმების შედგენაში. ამ მიდგომის ფარგლებში, უმაღლესი მენეჯერების დონეზე შემუშავებული გეგმები მოძრაობს ზევიდან ქვევით, ისევე, როგორც ეს ხდებოდა მიზნების განსაზღვრისას. ამ გეგმების ზევიდან ქვევით მოძრაობისას ხდება მათი დაზუსტება თითოეული დონის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. თუმცა, ეს მიდგომა მენეჯერების მიერ განხორციელებულ დაგეგმვას აძლევს ძალიან დეტალურ, სისტემურ, კოორდინირებულ ხასიათს, ხშირად, ფოკუსი კეთდება „გეგმის“ შექმნაზე – საკმაოდ სქელტანიანი ბაინდერი (ან ბაინდერები), რომელიც შეიცავს ჭარბ ინფორმაციას, რჩება თაროზე და არ გამოიყენება ვინმეს ხელმძღვანელობის ან რომელიმე ჯგუფის მუშაობის კოორდინირებისათვის. ფაქტია, რომ, კვლევის მიხედვით, რომელიც ეხებოდა ფორმალური დაგეგმვის პროცესს ზევიდან ქვევით, მენეჯერთა 75%-მა აღნიშნა, რომ მათ ორგანიზაციაში გამოყენებული დაგეგმვის მიდგომები არადაამაკმაყოფილებელია.²⁴ საკმაოდ გავრცელებული იყო მოსაზრება, რომ „გეგმები – ესაა დოკუმენტები, რომლებიც შემუშავებულია კორპორაციული მგეგმავი თანამშრომლებისათვის და შემდეგ ამას ივიწყებენ“. რასაკვირველია, ეს ტრადიციული ზევიდან ქვევით დაგეგმვის მიდგომა გამოიყენება მრავალი ორგანიზაციის მიერ. ის ეფექტური იქნება, თუ მენეჯერები კარგად აცნობიერებენ, რომ უნდა შეიქმნას ისეთი დოკუმენტები, რომლებსაც რეალურად იყენებენ ორგანიზაციის თანამშრომლები, და არა ისეთი, რომლებიც გამოიყურება ძალიან შთამბეჭდავად, მაგრამ იგნორირებულია ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ.

არსებობს დაგეგმვისადმი განსხვავებული მიდგომაც, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის წევრების ფართო ჩართულობას დაგეგმვის პროცესში. ამ მიდგომის განხორციელებისას გეგმები არ მოძრაობს ზევიდან ქვევით, ამის ნაცვლად, ისინი მუშავდება სხვადასხვა დონეზე მომუშავე თანამშრომლებისა და, ასევე, სხვადასხვა დონის სამუშაო ჯგუფების მიერ, რათა მათში უკეთ აისახოს სპეციფიკური მოთხოვნები. მაგალითად, Dell-ის სანარმოო, მომარაგების და განაწილების მენეჯმენტის თანამშრომლები ყოველ კვირას ხვდებიან ერთმანეთს და ადგენენ გეგმებს პროდუქციაზე მოთხოვნისა და მინოდების საფუძველზე. გარდა ამისა, ხდება არსებული მდგომარეობის შეფასება დადგენილი დროითი გრაფიკების მიხედვით. თუ გუნდი ჩამორჩება განრიგს, მისი წევრები ადგენენ სპეციალურ „აღდგენით“ გეგმას, რათა მოხდეს განრიგის დაწევა.²⁵ როდესაც ორგანიზაციის წევრები უფრო ღრმად არიან ჩართული დაგეგმვის პროცესში, ისინი ხედავენ, რომ გეგმები უფრო მეტია, ვიდრე, უბრალოდ, ფურცელზე დაწერილი რაღაც. მათ შეუძლიათ დაინახონ, რომ გეგმები გამოიყენება სამუშაოების წარმართვისა და კოორდინირებისათვის.

ფორმალური დაგეგმვის დეპარტამენტი

დაგეგმვის სპეციალისტთა ჯგუფი, რომლის უშუალო პასუხისმგებლობაა, დაენმაროს ორგანიზაციას გეგმების შემუშავებაში.

განიხილეთ დაგეგმვის 8. 4 თანამედროვე საკითხები.

დაგეგმვის თანამედროვე საკითხები

Hyundai Motor-ის 21-სართულიანი შტაბბინის მე-2 სართულზე მუდმივად ხდება ინფორმაციის შეგროვება – დღეში 24 საათის განმავლობაში. აქ არის კომპანიის გლობალური მართვისა და კონტროლის ცენტრი (GCCC), ნიშუად გამოყენებულია CNN-ის ნიუსების ოთახი, სადაც განთავსებულია „ათობით კომპიუტერის მონიტორები, რომლებზეც ფიქსირდება ვიდეომონაცემები, რომლითაც თვალს ადევნებენ Hyundai-ს ოპერაციებს მსოფლიო მასშტაბით“. მენეჯერები იღებენ ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ როგორ ხდება სათადარიგო ნაწილების მოძრაობა მომწოდებლებიდან სანარმოებამდე. კამერები მუდმივად „თვალს ადევნებენ ამწყობ ხაზებს და, ასევე, კორეაში მდებარე Hyundai-ს გიგანტურ Ulsan-ის ქარხანას, რომელიც მსოფლიოს უდიდესი ინტეგრირებული ავტო-ქარხანაა“: ასევე, მუდმივი კონტროლია დანესებული კონკურენტების მიერ მოგზავნილ ჯაშუშებსა და ნებისმიერ, თუნდაც მცირე ნიშანზე, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს დაქირავებულთა უკმაყოფილება; გადმოიცემა ინფორმაცია კომპანიის კვლევებისა და განვითარების მიმართულებით ევროპაში, იაპონიასა და ჩრდილო ამერიკაში. Hyundai-ს შეუძლია ნებისმიერი პრობლემის დაუყოვნებლივ იდენტიფიცირება და, ასევე, მასზე სწრაფად რეაგირება. კომპანია ძალიან აგრესიული და სწრაფია – მაგალითია იმისა, თუ როგორი უნდა იყოს 21-ე საუკუნეში წარმატებული კომპანიის მიდგომა დაგეგმვისადმი.²⁶

ჩვენ დავასრულებთ ამ თავს ორი თანამედროვე საკითხით დაგეგმვაში. უფრო დეტალურად, ჩვენ გვინდა, განვიხილოთ ეფექტურად დაგეგმვა დინამიკურ გარემოში და შემდეგ – როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, გამოიყენონ გარემოზე დაკვირვება, უპირველეს ყოვლისა კი, კონკურენტების დაზვერვის სისტემა.

როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ეფექტურად დაგეგმვა დინამიკურ გარემოში?

როგორც ვნახეთ მეორე თავში, გარემო მუდმივად იცვლება. მაგალითად, კომპიუტერების ლრუბლოვანი შენახვის შესაძლებლობების გაჩენამ გამოიწვია უამრავი დარგის რევოლუციური ცვლილება – ფინანსური მომსახურებიდან ჯანდაცვის სისტემებამდე – და შემდეგ – საინჟინრო მომსახურებაში.²⁷ სოციალური ქსელები გამოიყენება კომპანიების მიერ, რათა დაუკავშირდნენ მომხმარებლებს, დაქირავებულებს და პოტენციურ დაქირავებულებს. თანხები, რომლებიც, სახლში კვების მაგიერ, იხარჯებოდა გარეთ კვებაზე, სამომავლოდ შემცირდება. ექსპერტებს ასევე მიაჩნიათ, რომ ჩინეთი და ინდოეთი ახდენენ 21-ე საუკუნის გლობალური ეკონომიკის ტრანსფორმაციას.

როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ეფექტურად დაგეგმვა, როდესაც გარემოში მიმდინარეობს მუდმივი ცვლილებები? ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ გარემოს გაურკვევლობაზე, როგორც ერთ-ერთ შესაძლო (მოსალოდნელ) ფაქტორზე, რომელიც გავლენას ახდენს მენეჯერების მიერ შემუშავებულ გეგმებზე. რამდენადაც დინამიკური გარემო უკვე ნორმა გახდა და არა გამონაკლისი, ვნახოთ, როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ეფექტურად დაგეგმვა ამ გარემოში.

გაურკვეველ გარემოში მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ სპეციფიკური გეგმები, მაგრამ ეს გეგმები, ამავდროულად, უნდა იყოს მოქნილი, რაც შეიძლება წინააღმდეგობრივად მოგეჩვენოთ, თუმცა ეს ასე არაა. რეალურად გამოსადეგი რომ იყოს, გეგმებს სჭირდება გარკვეული სპეციფიკური მიდგომა, მაგრამ, ამავდროულად, ისინი არ უნდა იყოს უცვლელი. მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, რომ დაგეგმვა მიმდინარე პროცესია. გეგმები გამოიყენება, როგორც გზამკვლევი, თუმცა დანიშნულების ადგილი შეიძლება შეიცვალოს ბაზრის დინამიკურობის გამო. ისინი უნდა იყვნენ მზად, რომ შეცვალონ მიმართულება, თუ გარემო პირობები ამას მოითხოვს. ეს მოქნილობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გეგმების განხორციელების დროს. მენეჯერები ყოველთვის მზად უნდა იყვნენ განხორციელებაზე გავლენის მქონე გარემო პირობების ცვლილებისათვის და შესაბამისად ირეაგირონ. ასევე მუდმივად უნდა გახსოვდეთ, რომ მა-

შინაც კი, როცა გარემო ძალიან გაურკვეველია, უნდა გააგრძელოთ ფორმალური დაგეგმვა იმ მიზნით, რომ მიიღოთ გარკვეული ეფექტი ორგანიზაციის შედეგებზე. დაგეგმვის უწყვეტობა შედეგებზე ახდენს მნიშვნელოვან დადებით ზეგავლენას. რატომ? როგორც ჩანს, როგორც აქტივობების უმეტესობა, მენეჯერები „სწავლობენ დაგეგმვას“ და, შესაბამისად, დაგეგმვის ხარისხი უმჯობესდება, როდესაც ისინი უწყვეტად აგრძელებენ დაგეგმვის ღონისძიებებს.²⁸ საბოლოოდ, განახორციელოთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში დონეების შემცირება, რათა შეძლოთ დინამიკურ გარემოში ეფექტურად დაგეგმვა. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ქვედა დონეებს აქვთ შესაძლებლობა, თვითონ შეიმუშაონ მიზნები და გეგმები, ვინაიდან მიზნების ზემოდან ქვემოთ მოძრაობის დროითი პერიოდი შემცირდა. მენეჯერებმა უნდა ასწავლონ თანამშრომლებს, თუ როგორ განსაზღვრონ მიზნები და დაგეგმონ, შემდეგ კი მიახლოდნენ მათ ამ აქტივობების განხორციელებას. ამის მაგალითი შეიძლება შეგხვდეთ ბანგალორში, ინდოეთში. დეკადით ადრე Wipro Limited იყო „უცნობი კომპანია, რომელიც ვაჭრობდა საკვები ზეთით და პერსონალური კომპიუტერებით, ძირითადად, ინდოეთში“. დღეს ესაა 7,5 მლრდ აშშ დოლარის წლიური ბრუნვის მქონე გლობალური კომპანია, რომლის ძირითადი ბიზნესია საინფორმაციო ტექნოლოგიების მომსახურება.²⁹ Accenture, Hewlett-Packard, IBM და აშშ-ის მსხვილი კომპანიები ამჟამად აცნობიერებენ, რომ Wipro მათთვის წარმოადგენს კონკურენტულ საფრთხეს. Wipro-ს თანამშრომლები დაბალხარჯიანი, განათლებული და ბრწყინვალედ განვრთნილები არიან. ისინი მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ კომპანიის სამუშაოების დაგეგმვაში. რამდენადაც საინფორმაციო მომსახურების დარგში მუდმივი ცვლილებებია, დაქირავებულებს ასწავლეს სიტუაციის ანალიზი და წარმოების მასშტაბის განსაზღვრა, ასევე, მომხმარებელთა პრობლემების მოცულობის განსაზღვრა, რათა კომპანიამ შესთავაზოს მათ საუკეთესო გადაწყვეტილებები.

ეს თანამშრომლები არიან წინა ხაზზე მომხმარებლებთან ურთიერთობაში და მათი პასუხისმგებლობაა, განსაზღვრონ – რა უნდა გააკეთონ და როგორ უნდა გააკეთონ. ეს მიდგომა ხელს უწყობს Wipro-ს, როგორც წარმატებული კომპანიის, პოზიციონირებას და მნიშვნელობა არა აქვს, რამდენად ცვალებადია გარემო.

როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს გამოიყენონ გარემოზე დაკვირვება?

შანხაის ერთ-ერთ ბინაში, სადაც ოთხი თაობა ცხოვრობს, ინდრა ნოოუი (Indra Nooyi), Pepsico Inc.-ის თავმჯდომარე და უმაღლესი აღმასრულებელი, სხვადასხვა კითხვებს უსვამს მცხოვრებლებს. ეს კითხვები ეხება „ჩინეთის სწრაფ განვითარებას, მათ მიერ განხორციელებულ შესყიდვებს და რა აზრის არიან ისინი დასავლურ ბრენდებზე“.

ეს ვიზიტი ქალბატონ ნოოუის ჩინეთში ტურის ნაწილია. ტური ყოველისმომცველია და მიზნად ისახავს Pepsico-ს პოზიციების გაძლიერებას ჩინეთის ახალი შესაძლებლობების ბაზარზე. მან აღნიშნა: „მე მინდა ვნახო, როგორ ცხოვრობს ხალხი, რას ჭამენ, ზრდის რა შესაძლებლობებია“.³⁰ ინფორმაცია, რომელიც შეგროვდა ამ ვიზიტის დროს, მისი კვლევებიდან წარმოადგენს საუკეთესო ნიმუშს, თუ როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული გარემოზე დაკვირვება Pepsico-ს მომავალი მიზნებისა და გეგმების ჩამოყალიბებაში.

მენეჯერების მიერ ჩატარებული გარემოს ანალიზი შეიძლება გაუმჯობესდეს **გარემოს სკანირებით** ინფორმაციის მუდმივი შესწავლით ახალი ტრენდების აღმოსაჩენად. გარემოს სკანირების ერთ-ერთი სწრაფად მზარდი ფორმაა **კონკურენტთა დაზვერვა** – ინფორმაციის შეგროვება კონკურენტებზე, რაც



წყარო: Jagadeesh Nv/EPA/Newscom

განათლებული და კარგად მომზადებული პერსონალი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს Wipro-ს სამუშაოების დაგეგმვაში. Wipro წარმოადგენს გლობალურ საინფორმაციო ტექნოლოგიებში მომსახურე კომპანიას, რომელსაც ჰყავს 800 მომხმარებელი მთავრობების, საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და ბიზნესების ჩათვლით. კომპანია წარმატებული გახდა სწრაფად ცვალებად გარემოში ოპერირებისას, როდესაც ასწავლიდა თანამშრომლებს, თუ როგორ უნდა განესაზღვრათ მიზნები და შეექმნათ გეგმები, ასევე, კომპანია ენდობა თანამშრომლებს ამ აქტივობების განხორციელების ეტაპზე. Wipro აკისრებს თანამშრომლებს პასუხისმგებლობას, გააანალიზონ მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნები და შემდეგ იმოქმედონ, რათა გახდნენ უფრო სწრაფები და ეფექტურები. სურათზე: კომპანია „სოფტვერის“ თანამშრომლები კომპანიის შტაბბინაში ბანგალორში, ინდოეთი.

გარემოს სკანირება

ინფორმაციის მუდმივი შესწავლა ახალი ტრენდების აღმოსაჩენად.

კონკურენტთა დაზვერვა

ინფორმაციის შეგროვება კონკურენტებზე, რაც მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს, განჭვრიტონ კონკურენტთა მოქმედება და არა, უბრალოდ, უპასუხონ მათ.

მენეჯერებს აძლევს შესაძლებლობას, განჭვრიტონ კონკურენტთა მოქმედება და არა, უბრალოდ, უპასუხონ მათ.³¹ ეს მოიცავს კონკურენტებზე საბაზისო ინფორმაციის შეგროვებას: ვინ არიან ისინი? რას აკეთებენ? რა გავლენას იქონიებს მათი საქმიანობა ჩვენზე?

კონკურენტთა დაზვერვის შემსწავლელი სპეციალისტების დიდი ნაწილი ურჩევს მენეჯერებს, მიიღონ ეს ინფორმაცია საზოგადოდ ხელმისაწვდომი წყაროებიდან.³² სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკურენტთა დაზვერვა არ წარმოადგენს კორპორაციულ ჯაშუშობას. სარეკლამო განაცხადები, ხელშემწყობი მასალები, პრესრელიზები, სამთავრობო სააგენტოების მიერ შედგენილი ანგარიშები, წლიური ანგარიშები, საგაზეთო სტატიები, ინტერნეტში განთავსებული ინფორმაცია, დარგობრივი კვლევები – მოხმარებისათვის გამზადებული საინფორმაციო რესურსებია. სპეციფიკური ინფორმაცია დარგზე და მასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციებზე ხელმისაწვდომია ელექტრონული საინფორმაციო ბაზების მეშვეობით. მენეჯერებს მარტივად შეუძლიათ მიიღონ ეს უზარმაზარი საინფორმაციო მასივები საინფორმაციო ბაზებზე წვდომის შესყიდვით. სავაჭრო გამოფენებში მონაწილეობა და საკუთარი გაყიდვების პერსონალის გამოკითხვა შეიძლება იყოს კონკურენტებზე ინფორმაციის მისაღებად ძალიან კარგი წყარო. დამატებით, ბევრი ორგანიზაცია ყიდულობს კონკურენტთა პროდუქციას და სთხოვს საკუთარ პერსონალს, შეაფასონ და ისწავლონ ამ პროდუქციაში გამოყენებული ტექნიკური ინოვაციები.³³

ცვალებად გლობალურ გარემოში გარემოს სკანირება და კონკურენტების დაზვერვა შეიძლება იყოს ძალიან კომპლექსური, განსაკუთრებით იმის გათვალისწინებით, რომ ინფორმაცია უნდა შეგროვდეს მთელ მსოფლიოში. მიუხედავად ყველაფრისა, ერთი რამ, რაც ყველა მენეჯერმა შეიძლება გააკეთოს, ესაა – გახედეს საინფორმაციო სააგენტოების მომსახურების გამომწერი, მიიღოს გაზეთებისა და ჟურნალების მომხილველები მთელი მსოფლიოდან და საინფორმაციო სააგენტოების მიერ თავისი მომხმარებლებისათვის შედგენილი მოკლე საინფორმაციო გამოცემები.

მენეჯერები საკმაოდ ფრთხილად უნდა მოეკიდონ კონკურენტებზე ინფორმაციის შეგროვებას, რათა მოხდეს არალეგალური და არაეთიკური ფორმებისაგან თავის დაზღვევა.³⁴ მაგალითად, Starwood Hotel უჩივის Hilton Hotel-ს, კერძოდ კი, ბრალს სდებს იმაში, რომ ორმა ყოფილმა თანამშრომელმა მოიპარა კომერციული საიდუმლოებები და დაეხმარა Hilton-ს ახალი ლუქსკატეგორიის სასტუმროების ხაზის ფორმირებაში, რომელიც განკუთვნილი იყო ახალგაზრდა თაობისათვის.³⁵

სასამართლო განჩინებაში ითქვა: „ესაა კორპორაციული ჯაშუშობის, კომერციული საიდუმლოების მოპარვის, არაკეთილსინდისიერი კონკურენციისა და კომპიუტერული თაღლითობის შემთხვევა“. კონკურენტების დაზვერვა ხორციელდება არალეგალური კორპორაციული ჯაშუშობის ფორმით, როდესაც ის შეიცავს შესაბამისი მასალების ან კომერციული საიდუმლოების მოპარვას მისი ნებისმიერი ფორმით. აშშ-ში ეკონომიკური ჯაშუშობის შესახებ კანონი დანაშაულად აცხადებს ეკონომიკურ ჯაშუშობაში მონაწილეობას ან კომერციული საიდუმლოების მოპარვას. რთული გადაწყვეტილებები კონკურენტების დაზვერვისას წარმოიშობა, როდესაც ძნელია, გაავლო ხაზი იმას, რაც წარმოადგენს კანონიერს და ეთიკურს, და იმას შორის, რაც კანონიერია, მაგრამ არაეთიკური. კონკურენტების დაზვერვის კომპანიის ერთ-ერთი ტოპმენეჯერი ამბობს, რომ ინფორმაციის 99.9% მიიღება საჯარო ინფორმაციის შეგროვებით, თუმცა ცხადია, რომ არსებობენ კომპანიები და ადამიანები, რომლებსაც სურთ, წავიდნენ უფრო შორს – ზოგიერთი არაეთიკური გზით, მიიღონ დამატებითი ინფორმაცია კონკურენტებზე.³⁶

MyManagementLab ენციკლოპედია mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 8

მზადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შექმნება სწავლის შედეგების მიხედვით

8.1 სწავლის შედეგი

განსაზღვრეთ დაგეგმვის არსი და დანიშნულება

დაგეგმვა მოიცავს ორგანიზაციული მიზნების განსაზღვრას, ამ მიზნების მისაღწევად საერთო სტრატეგიის ფორმირებას და ორგანიზაციის სამუშაო აქტივობებისათვის გეგმების შემუშავებას. დაგეგმვის ოთხი დანიშნულებაა, ორგანიზაციას მისცეს მიმართულება, შეამციროს გაურკვეველობა, დანაკარგები და მოცდენები, შექმნას მიზნები ან სტანდარტები, რომლებიც გამოყენებულ იქნება კონტროლისათვის. კვლევები, რომლებიც ტარდებოდა დაგეგმვისა და შედეგების კავშირურთიერთობების დასადგენად, ადასტურებს, რომ ფორმალური დაგეგმვა, უმთავრესად, ასოცირდება უკეთეს ფინანსურ შედეგებთან; უფრო მნიშვნელოვანია, კარგად დაგეგმო და ეს გეგმები კარგად დანერგო, ვიდრე დაკავებული იყო მხოლოდ დაგეგმვით; გარემო ხშირად წარმოადგენს იმ ფაქტორს, თუ რატომ ვერ მიაღწია კომპანიამ კარგ შედეგებს, მიუხედავად იმისა, რომ იყენებდა დაგეგმვას; ასევე, დაგეგმვისა და შედეგების ურთიერთკავშირზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დაგეგმვის დროითი მონაკვეთი.

8.2 სწავლის შედეგი

მოახდინეთ ორგანიზაციების შესაძლო მიზნებისა და მათ მიერ გამოყენებული გეგმების კლასიფიცირება

მიზნები წარმოადგენს სასურველ შედეგებს, გეგმები – დოკუმენტებს, სადაც აღნიშნულია, თუ როგორ მიიღწევა მიზნები. სტრატეგიული გეგმები ეხება მთელ ორგანიზაციას, მაშინ როცა ოპერაციული გეგმები უკავშირდება კონკრეტულ და ფუნქციურ არეალს. გრძელვადიანია გეგმები, რომელთა დროითი პერიოდი აღემატება სამ წელს. მოკლევადიანი გეგმები მოიცავს ერთ წელს ან ნაკლებ დროს. სპეციფიკურ გეგმებში ყველაფერი განსაზღვრულია და არ რჩება ადგილი ინტერპრეტაციებისათვის. მიმართულებითი გეგმები მოქნილია და იძლევა ზოგად სახელმძღვანელო პრინციპებს. ერთჯერადი გამოყენების გეგმა არის ერთხელ გამოსაყენებელი გეგმა, რომელიც შექმნილია კონკრეტული სიტუაციის საპასუხოდ, მიმდინარე გეგმები – ესაა არსებული გეგმები, რომლებიც იძლევა სახელმძღვანელო პრინციპებს განმეორებადი ქმედებებისთვის.

8.3 სწავლის შედეგი

შეადარეთ და განასხვავეთ მიზნების დასახვისა და დაგეგმვის მიდგომები

მიზნების დასახვის ტრადიციული გზა მოიცავს მიზნების განსაზღვრას ზედა დონეზე და მათ დაყვანას ორგანიზაციის ქვედა დონეებზე, სადაც ხდება მათი დაკონკრეტება სუბმიზნების სახით. MBO (მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით) წარმოადგენს პროცესს, როდესაც ხდება მიზნების შეთანხმებულად განსაზღვრა და ამ მიზნების გამოყენება მომუშავეთა შეფასებისათვის. კარგად აღწერილ მიზნებს აქვს 6 მახასიათებელი: (1) აღწერილია შედეგებში; (2) რაოდენობრივია და გაზომვადი; (3) ნათელია დროითი მონაკვეთი; (4) გამომწვევია, მაგრამ მიღწევადი; (5) აღწერილია ზევიდან ქვევით; (6) გაცნობილია ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის, რომელიც უნდა იცნობდეს ამ მიზნებს. მიზნების დასახვა მოიცავს შემდეგ ნაბიჯებს: ორგანიზაციის მისიის მიმოხილვა, არსებული რესურსების შეფასება, მიზნების განსაზღვრა ინდივიდუალურად ან სხვებთან ერთად; აღწერო მიზნები და განიხილო ყველასთან, ვინც ეს უნდა იცოდეს; განიხილო შედეგები და, თუ საჭიროა, შეცვალო მიზნები. გაუთვალისწინებელი ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს დაგეგმვაზე, მოიცავს: მენეჯერთა პოზიციები ორგანიზაციაში, გარემოს გაურკვეველობის დონე და სამომავლოდ გათ-

ვალისწინებული თანამონაწილეობის ზომა. დაგეგმვის ორი ძირითადი მიდგომა მოიცავს ტრადიციულ მიდგომას, სადაც ტოპმენეჯერები ადგენენ ქვედა ორგანიზაციულ დონეებზე მოძრავ გეგმებს, პროცესში მონაწილეობს დაგეგმვის ფორმალური დეპარტამენტი. მეორე მიდგომაა დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაციის თანამშრომლების უფრო ფართო ჩართულობა.

8.4 | სწავლის შედეგი

განიხილეთ დაგეგმვის თანამედროვე საკითხები

ერთი-ერთი თანამედროვე საკითხი დაგეგმვაში არის დინამიკური გარემო, რაც ნიშნავს გეგმების სპეციფიკურ, მაგრამ მოქნილ შემუშავებას. ასევე მნიშვნელოვანია, დაგეგმვა იყოს განგრძობადი მაშინაც კი, როცა გარემო ძალიან გაურკვეველია. საბოლოოდ, ვინაიდან დინამიკურ გარემოში მიზნებისა და გეგმების ზევიდან ქვევით მოძრაობისათვის მცირე დროა, ორგანიზაციის ქვედა დონეებზე თანამშრომლებს უნდა მიეცეთ უფლება, თვითონ განსაზღვრონ მიზნები და შექმნან გეგმები. სხვა თანამედროვე საკითხია დაგეგმვაში გარემოს სკანირების გამოყენება, რაც დაგვეხმარება გარემოს ანალიზის გაუმჯობესებაში. გარემოს სკანირების ერთი ფორმაა კონკურენტთა დაზვერვა, განსაკუთრებით კი იმის ცოდნა – რას აკეთებენ კონკურენტები.

სადისკუსიო საკითხები

- 1. ახსენით, რა აჩვენა კვლევებმა დაგეგმვისა და შედეგების კავშირურთიერთობაზე.
- 2. იმსჯელეთ გაუთვალისწინებელ ფაქტორებზე, რომლებიც ზემოქმედებს დაგეგმვაზე.
- 3. დაგეგმვა უფრო მნიშვნელოვანი თუ უფრო უმნიშვნელო გახდება მომავალში მენეჯერებისთვის? რატომ?
- 4. თუ დაგეგმვა ასეთი მნიშვნელოვანია, რატომ იღებს ზოგიერთი მენეჯერი გადაწყვეტილებას, არ გამოიყენოს დაგეგმვა? რას ეტყოდით ამ მენეჯერებს?
- 5. ახსენით, დაგეგმვის პროცესში დღეს მიღებული გადაწყვეტილებები როგორ იქონიებს ზეგავლენას მომავალში.
- 6. როგორ შეიძლება დაგეგმვა ისეთ არაკომერციულ ორგანიზაციაში, როგორცაა American Cancer Society, განსხვავდებოდეს დაგეგმვისაგან ისეთ მოგება-

- ზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში, როგორცაა Coca-Cola?
- 7. დაგეგმვის რა ტიპებს იყენებთ თქვენ პირად ცხოვრებაში? აღწერეთ ეს გეგმები შემდეგ ტერმინებში: (ა) სტრატეგიული თუ ოპერაციული; (ბ) მოკლე თუ გრძელვადიანი და (გ) სპეციფიკური თუ მიმართულებითი.
- 8. ბევრ კომპანიას აქვს მიზანი, გახდეს გარემოსადმი უფრო მეგობრული (მდგრადი). ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი, რომელიც მათ შეუძლიათ გადადგან, არის ქალაქის ნარჩენების კონტროლი. შეარჩიეთ კომპანია – ნებისმიერი ზომის, ნებისმიერი ტიპის. თქვენ დაგავალეს ასეთი პროგრამის შემუშავება ამ კომპანიისათვის. დასახეთ მიზნები და შექმენით გეგმები. მოამზადეთ ანგარიში თქვენი ხელმძღვანელისათვის (თქვენი პროფესორისათვის), სადაც გამოყოფილი იქნება ეს მიზნები და გეგმები.

მზადება ჩემი კარიერისთვის: ეთიკური დილემა

წესები წესებია. თუ – არა? ჰავაის Safeway-ს ერთ მაღაზიაში მომხდარი შემთხვევა გახდა საერთაშორისო მოვლენა მას მერე, რაც პოლიცია გამოიძახეს წყვილის მიერ ორი სენდვიჩისთვის 2.50\$-ის გადაუხდელობის გამო.³⁷ მათ შეიძინეს 50\$-ის კვების პროდუქტი და იმ ორი სენდვიჩის ღირებულების გადახდასაც აპირებდნენ, რომელიც შოფინგის დროს შეჭამეს. წყვილი თავის ორი წლის ქალიშვილთან ერთად იყო, 8 თვის ორსულ დედას, სანამ სენდვიჩს შეჭამდა, მსუბუქი თავბრუსხვევა ჰქონდა. მიუხედავად წყვილის წინადადებისა, რომ ისინი გადაიხდიდნენ ამ ორი სენდვიჩის თანხას, მაღაზიის მენეჯერმა, რომელიც ცდილობდა,

ზუსტად დაეცვა კომპანიის მიერ დაწესებული პოლიტიკა, გამოიძახა პოლიცია, რამაც გამოიწვია წყვილის დაპატიმრება და განცალკევება მათი ქალიშვილისაგან 18 საათით. Safeway-მ მოხსნა ყველა ბრალდება და ბოდიში მოუხადა წყვილს. მაგრამ, „კომპანიის პოლიტიკის პირდაპირი განხორციელება 5\$-ის ქურდობას გადააქცევდა გაცილებით უფრო რთულ ვითარებად მათი რეპუტაციისათვის და შეეძლო გამოეწვია მისი გაყიდვების სერიოზული შემცირება“. რას ფიქრობთ ამაზე? ეს იყო სწორი ბიზნესგადაწყვეტილება? რა პოტენციურ ეთიკურ საკითხებს ხედავთ აქ? თქვენ როგორ მოიქცოდით მაღაზიის მენეჯერის ადგილზე?

უნარების სავარჯიშო განავითარე მიზნების დასახვის უნარი

უნარის შესახებ

თანამშრომლებს გათავისებულები უნდა ჰქონდეთ, თუ რა უნდა გააკეთონ. გარდა ამისა, მენეჯერებს აქვთ იმის პასუხისმგებლობა, რომ ეს მართლაც ასე მოხდეს, ისინი უნდა დაეხმარონ თანამშრომლებს მიზნების დასახვაში. მიზნების დასახვის უნარის განვითარება სჭირდება ყველა მენეჯერს.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

მიზნების დასახვისას შეგიძლიათ იყოთ უფრო ეფექტური, თუ გამოიყენებთ შემდეგ რჩევებს:

1. განსაზღვრე თანამშრომლის ყველაზე მნიშვნელოვანი სამუშაო. მიზნების დასახვა იწყება იმით, რომ უნდა განსაზღვროთ, რას გინდათ მიაღწიოს თქვენმა თანამშრომელმა. საუკეთესო საინფორმაციო რესურსი ამის განსაზღვრისათვის არის თქვენი თანამშრომლის სამუშაო აღწერილობა.
2. შეადგინეთ სპეციფიკური და გამომწვევი მიზანი თითოეული სამუშაოს სახეობისათვის. დაადგინეთ თითოეული თანამშრომლისაგან შესრულების მისაღები დონე. შეადგინეთ სპეციფიკური მიზანი ყოველი თანამშრომლისათვის.
3. შეადგინეთ თითოეული შესასრულებელი სამუშაოსათვის დროითი განრიგები. დროითი განრიგების განსაზღვრა ამცირებს გაურკვევლობას. ასევე აუცილებელია, რომ ყველა ამ სამუშაოს შესრულება იყოს რეალისტური.
4. მიეცით უფლება თანამშრომლებს, იყვნენ საქმიანობის აქტიური მონაწილეები. როდესაც თანამშრომლები მონაწილეობენ მიზნების დასახვაში, მაშინ ეს მიზნები მათთვის უფრო მისაღებია. ეს, რასაკვირველია, უნდა იყოს რეალური მონაწილეობა. თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ იმის შეგრძნება, რომ თქვენ რეალურად ცდილობთ, მიიღოთ მათგან გარკვეული მოსაზრებები, და რომ ეს არაა ფორმალური.
5. გამოყავით პრიორიტეტული მიზნები. თუ თქვენ თანამშრომელს უსახავთ ერთზე მეტ მიზანს, მაშინ მნიშვნელოვანია, ამ მიზნების რანჟირება პრიორიტეტულობის მიხედვით.

ტეტულობის მიხედვით. პრიორიტეტების დასახვის დანიშნულებაა, თანამშრომელმა თავისი ძალისხმევა გაანაწილოს მიზნების მნიშვნელობის მიხედვით.

6. განსაზღვრეთ მიზნების სირთულე და მნიშვნელობა. მიზნების დასახვა ხელს არ უნდა უწყობდეს თანამშრომელთა ორიენტირებას ადვილ მიზნებზე. ამის საპირისპიროდ, მიზნები უნდა იყოს განაწილებული სირთულისა და მნიშვნელობის მიხედვით. როცა მიზნები ასეა რანჟირებული, თანამშრომლებს უნდა მიეცეთ შესაძლებლობა, ჯერ სცადონ რთული მიზნების შესრულება, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია ბოლომდე ვერ შეასრულონ.
7. შეიმუშავეთ უკუკავშირის სისტემა, რათა შესაძლებელი გახდეს მიზნების მიღწევის პროგრესის შეფასება. უკუკავშირის სისტემა აძლევს თანამშრომლებს საშუალებას, შეაფასონ, რამდენად საკმარისია მათი ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად. უკუკავშირი უნდა არსებობდეს როგორც საკუთარი, ასევე, ხელმძღვანელის შეფასებისათვის. ყველა შემთხვევაში უკუკავშირი უნდა იყოს განმეორებადი და ხშირი.
8. დაუკავშირეთ დანინაურება (დაჯილდოება) მიზნის მიღწევას. სავსებით ბუნებრივია, როცა თანამშრომელი იკითხავს: „მე რა ამ დავალებიდან?“ მიზნის მიღწევის დაკავშირება დანინაურებასთან გაამარტივებს ამ კითხვაზე პასუხს.

განივი თარე უნარი

1. სად გინდათ იყოთ ხუთ წელიწადში? გაქვთ თუ არა მომდევნო ხუთი წლისათვის სპეციფიკური მიზნები? ჩამოაყალიბეთ სამი მიზანი, რომლის მიღწევაც გასურთ ხუთ წელიწადში. დარწმუნდით, რომ ეს მიზნები სპეციფიკური, გამომწვევი და გაზომვადია.
2. ჩამოაყალიბეთ პირადი და აკადემიური მიზნები, რომლებსაც გასურთ მიაღწიოთ ამ სემესტრის ბოლოს. დააჯგუფეთ ისინი პრიორიტეტულობისა და სირთულის მიხედვით.

ვერსიით ერთად გუნდური სავარჯიშო

შეადგინეთ სამ-ოთხკაციანი ჯგუფები და წაიკითხეთ ქვემოთ შემოთავაზებული სცენარი. შეასრულეთ იქ აღწერილი სამუშაოები. დარწმუნდით, რომ თქვენი მიზნები კარგადაა დასახული და გეგმები – კარგად აღწერილი.

სცენარი

საბიუჯეტო პრობლემების მოლოდინში ბევრი სასკოლო ოლქი გადავიდა კვირაში 4-დღიან მუშაობაზე. დაახლოებით 15,000-ზე მეტი – მთელი ქვეყნის მას-

შტაბით, ხოლო 100, როგორც მინიმუმ, 17 შტატში გადავიდა ოთხდღიან კვირაზე.³⁸ წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ დაგიქირავათ ტეხასის შტატის სან ანტონიოს სასკოლო ოლქმა, რომელიც გეგმავს, გადავიდეს 4-დღიან სამუშაო კვირაზე მომავალი სასწავლო წლიდან. რა ტიპის დაგეგმვა დაგჭირდებათ, თუ ოლქი მართლა გადავა ამ ახალ განრიგზე? დაადგინეთ სამი ან ოთხი ძირითადი მიზანი, რომ შეასრულოთ ეს ამოცანა. შემდეგ აღწერეთ, რა გეგმები დაგჭირდებათ ამ მიზნების მისაღწევად.

ჩემი ჯერია, გავხლე მენეჯერი

- ივარჯიშე მიზნების დასახვაში, რომელიც შეეხება შენი ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტებს, როგორცაა აკადემიური შედეგები, კარიერისათვის მომზადება, ოჯახი, ჰობი და ა.შ. დასახე, როგორც მიზნიმუშ, ორი მოკლევადიანი და ორი გრძელვადიანი მიზანი თითოეულ სფეროში.
- ამ დასახული მიზნებისათვის დაწერე მათი მიღწევის გეგმები. იფიქრე, კონკრეტულად რა უნდა გააკეთო, რომ ეს ყველაფერი შეასრულო. მაგალითად, თუ ერთ-ერთი აკადემიური მიზანია საშუალო შედეგების გაუმჯობესება, მაშინ რა უნდა გააკეთო, რომ ამას მიაღწიო.
- დაწერე შენი პირადი მისიის განაცხადი. ეს შეიძლება მარტივად უღერდეს, მაგრამ გაცილებით რთულია გასაკეთებლად. ჩვენი სურვილია, ეს ჩანაწერი შეინახო, გამოიყენო და საჭიროებისას შეცვალო. ეს დაგეგმარება, იყო ისეთი, როგორც გინდა, რომ იყო; და იცხოვრო იმ ცხოვრებით, როგორც გინდა, რომ იცხოვრო. დაიწყე შენი პირადი მისიის განაცხადის კვლევა. არსებობს ვებგვერდები კარგი რჩევების მისაღებად. წარმატებას გისურვებთ!
- ჩაწერე სამი მენეჯერის ინტერვიუ, რათა გამოავლინო, თუ დაგეგმვის რა ტიპებს იყენებენ. ჰკითხე მათ რჩევები, როგორ გახდეს უკეთესი დაგეგმვის სპეციალისტი. დაწერე ანგარიში, სადაც აღწერილი და შედარებული იქნება ძირითადი შედეგები.
- აირჩიე ორი კომპანია, მიზანშეწონილია, სხვადასხვა დარგებში. შეისწავლე მათი ვებგვერდები და იპოვე მათ მიერ გაცხადებული მიზნების ნიმუშები (მინიშნება: კომპანიის წლიური ანგარიში, ხშირად, კარგია დასაწყებად). შეაფასეთ ეს მიზნები. კარგადაა ისინი აღწერილი? თავიდან დაწერეთ

ის მიზნები, რომლებიც, თქვენი აზრით, არ პასუხობს კარგად დაწერილ მიზნებს.

- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*(Metropolitan Books, 2009); Peter F. Drucker, *Management:Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper Business, 1974);Peter F. Drucker, *The Executive in Action; Managing forResults* (Harper Business, 1967); and Peter F. Drucker, *ThePractice of Management* (HarperCollins, 1954).
- რა სჭირდება კარგ მგეგმავს? ჩაატარეთ კვლევა ამ საკითხზე. ამ კვლევის ფარგლებში გაესაუბრეთ თქვენს პროფესორებს და პროფესიონალებს. შეადგინეთ რჩევების ფურცელი. მიუთითეთ ყველგან ნყაროები.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: როგორია ჩემი დამოკიდებულება მიღწევის მიმართ?რა მიზნები მაქვს კურსის ათვისებისას? დღის რომელ მონაკვეთში ვარ ყველაზე მწარმოებლური? რამდენად კარგი ვარ პერსონალურ დაგეგმვაში? შედეგების მიხედვით, გამოავლინე შენი პირადი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებ ძლიერი მხარეების უფრო გასაძლიერებლად და რას – სუსტი მხარეების დასაძლიერად?

MyManagementLab

ენციე mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 8-1.** აღწერეთ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, ეფექტურად დაგეგმონ დღევანდელ დინამიკურ გარემოში.
- 8-2.** პიტერ დრაკერმა 1954 წელს შეადგინა მიზნების დასახვის SMART მეთოდი: S – სპეციფიკური; M – გაზომვადი; A – მიღწევადი; R – რელევანტური; D – დროში განწერილი. რამდენად რელევანტურია ეს ყველაფერი დღეს? იმსჯელეთ.
- 8-3. Mymanagementlab** – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 სასააცილო სახელი არც ისე სახუმარო ეფექტით

ვულკანს სასააცილო სახელით – Eyjafjallajokull – საკმაოდ სერიოზული გავლენა ჰქონდა გლობალურ ბიზნესზე – როგორც დიდზე, ასევე მცირეზე.³⁹ ამოფრქვევა მოხდა 2010 წლის აპრილში, ვულკანური მტვერი ათასობით მილზე გავრცელდა, რამაც გამოიწვია ავიარეისების შეწყვეტა და გლობალური ვაჭრობა რამდენიმე დღით შეჩერდა. რამდენადაც უამრავი ფრენა გაუქმდა, ათიათასობით მგზავრმა ვერ მიაღწია დანიშნულების ადგილს. მაგალითად, მარტინ დე ბერი (Marthin De Beer), Cisco Systems-ის ახალი ტექნოლოგიების ვიცე-პრეზიდენტი, მიფრინავდა ოსლოში, რათა დაესრულებინა მოლაპარაკება ნორვეგიული ტელეკომფერენციების კომპანიის, Tandberg-ის შესყიდვის შესახებ. ვინაიდან ფრენა გაუქმდა, მან და ნორვეგიული კომპანიის უმაღლესმა აღმასრულებელმა ფრედერიკ ჰალვორსენმა (Fredrik Halvorsen), ვირტუალური პრესკონფერენციის ჩასატარებლად, გამოიყენეს მათი შერწყმული კომპანიების მონაცემები. სხვა ბიზნესებს ასე არ გაუმართლათ, განსაკუთრებით კი იმათ, რომელთა ბიზნესიც უკავშირდება ძვირად ღირებულ და მალფუჭებად პროდუქციას, მაგალითად, როგორცაა მარწყვი, ცოცხალი თევზი და ყვავილები; სამედიცინო და ფარმაცევტული პროდუქცია. აფრიკელი ფერმერები, ევროპელი ცოცხალი პროდუქციის იმპორტიორები, კენიელი ყვავილების ექსპორტიორები ნიდერლანდებიდან აღმოჩნდნენ ფაქტის წინაშე, რომ მათ ბიზნესზე ძალიან დიდი ზეგავლენა იქონია ფრენების შეწყვეტამ. მაგალითად, BMW-მ შეამცირა სამუშაო საათები და, ასევე, მოემზადა სამხრეთ კაროლინაში, სპარტანბურგში, მდებარე თავისი საწარმოს დროებით დასახურად. საწარმო დამოკიდებული იყო ტრანს-ატლანტიკურ ფრენებზე, რომლებიც საწარმოს აწვდიდნენ გადაცემის კოლოფებსა და სხვა კომპონენტებს გერმანიაში მდებარე საწარმოებიდან. Mercedes-Benz-ის წარმომადგენელმა განაცხადა: „ჩვენი ნაწილების მონოდებაში წარმოიშვა გარკვეული შეფერხება. ჩვენი გათვლებით, მოსალოდნელია გარკვეული ნაწილების მიწოდების შეფერხება ან დაგვიანება“.



ისლანდიაში ვულკან Eyjafjallajokull-ის ამოფრქვევამ და მტვერის გავრცელებამ მთელ ევროპაში გამოიწვია ავიარეისების გაუქმება და ამან გარკვეული დროით შეაჩერა გლობალური ვაჭრობა. ავიაფრენების შეჩერებამ შეცვალა მენეჯერთა გეგმებიც (პროდუქციის წარმოებისა და განაწილების), ასევე, შეჩერდა სხვა დაგეგმილი ბიზნესაქტივობები.

წყარო: Reuters/Lucas Jackson

სადისკუსიო კითხვები

1. ამ ტიპის სიტუაციებში შეუძლიათ თუ არა კომპანიებს დაგეგმვა? თუ კი, მაშინ როგორ? თუ არა, მაშინ რატომ არა?
2. ამ ვითარებაში გამოგვაგდება მიზნები? ამ სიტუაციაში რა ტიპის მიზნები უნდა ჰქონდეს ისეთ მწარმოებელ კომპანიას, როგორცაა BMW? და რა მოუვიდათ გლობალურ ავიაგადაზიდვებს? რა ქნას მცირე ზომის ყვავილების ფერმერმა კენიაში?
3. რა ტიპის გეგმები შეიძლება გამოიყენონ კომპანიებმა ამ ვითარებაში? ახსენით, რატომ იქნება ეს გეგმები მნიშვნელოვანი.
4. რა დასკვნები შეიძლება გამოიტანონ მენეჯერებმა დაგეგმვის შესახებ ამ კრიზისიდან?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 მიმართულების შეცვლა



ვინაიდან მიმართულების გასარკვევად სულ უფრო მეტი ადამიანი იყენებს სმარტფონებს, **Garmin**-ის პროდუქციის, ავტომანქანაში განთავსებული დაფების, გაყიდვები შემცირდა. კომპანიამ გადაწყვიტა, ითანამშრომლოს ავტომწარმოებლებთან, რათა აწარმოოს ავტომანქანებში ჩამონტაჟებული დაფები, რომლებიც დაკავშირებულია **GPS**-ის სისტემებთან. ამ პროდუქტის მუდმივი გაუმჯობესებით, ახალი ფუნქციების დამატებით, გაიზარდა ამ მონაცემების ფასეულობა მომხმარებლებისათვის. სურათზე ნაჩვენებია სწორედ ეს ახალი პროდუქტები, რომელსაც მომხმარებლები ეცნობიან ელექტრონული პროდუქციის მომხმარებელთა სავაჭრო გამოფენაზე.

წყარო: AP Photo/Paul Sakuma

Garmin Ltd. გლობალური ლიდერია სატელიტურ სანავიგაციო მონაცემების მიწოდებაში, მათ გადადგეს მნიშვნელოვანი ნაბიჯი, გაყიდეს 100 მლნ. ცალი თავისი პროდუქტი სხვადასხვა ტიპის მომხმარებლებზე – მძღოლებზე, გეოგრაფიული მოგზაურობის მოყვარულებზე, ყველაზე, ვისაც სჭირდება კომპანიის მონაცემები, „რომელიც დაეხმარება მათ გზის ჩვენებაში“. ამ მნიშვნელოვანი ნაბიჯების მიუხედავად, კომპანიის ძირითადი ბიზნესი განიცდის შემცირებას, შეცვლილი გარემოებების გამო.⁴⁰ ამ მდგომარეობის საპასუხოდ, **Garmin**-ის მენეჯერებმა გადაწყვიტეს, განეხორციელებინათ საქმიანი მიმართულების ცვლილება. ბევრ თქვენგანს ავტომანქანაში ექნება სანავიგაციო მონაცემების დაფა, მაღალი შან-

სია, რომ ის **Garmin**-ის წარმოებულია. მიუხედავად ყველაფრისა, ბევრ ავტომანქანას ამჟამად აქვს „ჩამონტაჟებული დაფა, მიმართულების განმსაზღვრელი, რომელიც მიერთებულია სმარტფონზე“. **Garmin**-ის გაყიდვები მცირდება, რადგან მომხმარებლები უფრო ინტენსიურად იყენებენ სმარტფონებს მიმართულებისა და რუკებისათვის. მიუხედავად ამისა, გიცდიათ, ერთდროულად იმართოთ სმარტფონის სანავიგაციო სისტემა და, ამავდროულად, უყუროთ მის ეკრანს? ეს საკმაოდ სახიფათოა – გეჭიროს ტელეფონი და თან მართო საჭე. ასევე, სხვადასხვა აპლიკაციების გამო, შესაძლებელია **GPS**-თან კავშირის შეწყვეტა. ამიტომაც, **Olathe**-მ, კანზასში არსებულმა კომპანიამ, დაიწყო „აგრესიული პარტნიორობა“ ავტომწარმოებლებთან, რათა **GPS**-ის სისტემები განათავსოს ავტომანქანების მართვის დაფებზე. ამჟამად მათ ყველაზე დიდი კონტრაქტი აქვთ **Chrysler**-თან და შესაბამისი მონაცემები განთავსებულია **Jeep**, **Dodge**, **Chrysler**-ის სხვადასხვა მოდელებში. **Garmin** ასევე აქტიურად თანამშრომლობს **Honda**-სა და **Toyota**-სთან, რათა თავისი პროდუქტით გავიდეს აზიურ ბაზარზე.

მიუხედავად ამ ახალი საბაზრო ცვლილებებისა, მომხმარებლები შეჩვეული არიან **GPS** სისტემებს, რომლებიც გახდა მათი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილი. ამიტომაც, **Garmin**-ის მენეჯმენტის გუნდი ფიქრობს, რომ მათ პროდუქციას მაინც აქვს მომავალი. ისინი ცდილობენ, პროდუქციას მისცენ ახალი დიზაინი, შესძინონ ახალი მახასიათებლები და ფასეულობა. მაგალითად, ზოგიერთი სისტემა შეიცავს სწრაფი ძებნის შესაძლებლობებს, ხშირ აქტივირებულ ნავიგაციას და ისეთი ობიექტების ჩვენებას, როგორცაა, მაგალითად, ბენზინგასამართი სადგურები და რესტორნები.

სადისკუსიო საკითხები 

1. რა როლს თამაშობს მიზნები კომპანიის მიმართულების შეცვლის შესახებ განწყვეტილების მიღებაში? ჩამოთვალეთ მიზნები, რომლებიც, თქვენი აზრით, იქნება მნიშვნელოვანი (დარწმუნდით, რომ ეს მიზნები შეესაბამება კარგად აღწერილი მიზნების მოთხოვნებს).
2. რა ტიპის გეგმები სჭირდებათ ამ დარგის კომპანიებს (მაგალითად, მოკლე თუ გრძელვადიანი, თუ ორივე?). ახსენით, რატომ იქნება მნიშვნელოვანი ეს გეგმები.
3. რა გაუთვალისწინებელი ფაქტორები უნდა გაითვალისწინონ Garmin-ის მენეჯერებმა დაგეგმვის პროცესში? როგორ ზემოქმედებას იქონიებს ეს ფაქტორები დაგეგმვაზე?
4. რა გამოწვევებს უნდა უპასუხონ Garmin-ის მენეჯერებმა დაგეგმვის პროცესში, როდესაც ისინი ცდილობენ, შეინარჩუნონ გლობალური საბაზრო ლიდერის პოზიციები? როგორ უნდა უპასუხონ მათ ამ გამოწვევებს?

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

ოდესმე გამოგიყენებიათ **Nokia-ს** მობილური ტელეფონი? ერთ დროს ფინური კომპანია Nokia მობილური ტელეფონის წამყვან მწარმოებლად ითვლებოდა.¹ 1998 წელს Nokia-მ გაყიდა 40 მილიონზე მეტი მობილური ტელეფონი და გაუსწრო Motorola-ს, როგორც მსოფლიოში ნომერ პირველ მობილური ტელეფონის კომპანიას. ამ პერიოდში, ციფრული ტელეფონების მეშვეობით, Nokia მეტოქეებს საგრძნობლად უსწრებდა. მიუხედავად ამისა, „Nokia 2007 წელს ჩაძინებული შეხვდა, მაშინ, როდესაც Apple Inc.-ის iPhone-მა მობილური ტელეფონი პერსონალური კომპიუტერის მსგავს მონყობილობად გარდაქმნა თაჩსქრინისა (სენსორული) და პროგრამული უზრუნველყოფის მეშვეობით“. ამ გადამწყვეტი პერიოდიდან მოყოლებული Nokia-მ თავისი საბაზრო ღირებულების 75% დაკარგა და ახლა ცდილობს, არ ჩამორჩეს Apple-სა და Google Inc. Android-ს.

იმ წარუმატებლობის მიუხედავად, რომ ვერ შეძლო Apple-ის iPhones-ის ბაზარზე ცვლილებების შემომტანი მახასიათებლების გაცნობიერება, მოცულობის თვალსაზრისით, Nokia რჩება მსოფლიოში ტელეფონების ყველაზე დიდ მწარმოებლად. კომპანიის ყველაზე დიდი საერთო ბაზარია ევროპა, რომელზეც გაყიდვების წილის მესამედი მოდის. რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, Nokia-ს ყველაზე დიდი ბაზარი, ცალკეული ქვეყნების მიხედვით, არის ჩინეთი, რომელზეც გაყიდვების 20% მოდის; აშშ-ზე – მხოლოდ 4% და

ინდოეთზე (კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სამიზნე) – გაყიდვების მხოლოდ 7%. კომპანიას იმედი აქვს, სტრატეგიების შემუშავება დაეხმარება საკუთარი თავის, როგორც ამ ინდუსტრიაში დომინანტური ძალის კიდევ ერთხელ პოზიციონირებაში. ახალმა მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა სტეფან ელოპმა (Stephen Elop) (იხილეთ ფოტოსურათი), Microsoft-ის ყოფილმა აღმასრულებელმა და Nokia-ს პირველმა არაფინელმა ლიდერმა, დაპირება გასცა, რომ გასაჭირში მყოფი კომპანიის საქმეს შემოატრიალებდა. ელოპის თავდაპირველი გეგმები მიზნად ისახავდა სმარტფონის ოპერაციული ხარჯების რაციონალიზაციასა და ახალი პროდუქტების გამოშვების დაჩქარებას. მან განაცხადა: „Nokia-ს ახასიათებენ, როგორც ორგანიზაციას, სადაც ზედმეტად რთულია საქმის ბოლომდე მიყვანა. თუკი რაიმეს მოითხოვს ცვალებადი საბაზრო დინამიკა, ეს ყველაზე მეტად ის არის, რომ გავაუმჯობესოთ ჩვენი შესაძლებლობა – აგრესიულად გავუძღვეთ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს“. მისი მთავარი წარუმატებლობა ბაზარზე პროდუქციის დაგვიანებული განთავსებაა, რაც უნდა გამოსწორდეს. პირველი რაუნდის, 1,800 სამუშაო ადგილის შემცირების, შემდეგ ელოპმა დაითხოვა რამ-



დენიშე მთავარი ოფიცერი კომპანიის აღმასრულებელი საბჭოს ჯგუფიდან, აგრეთვე, Nokia-ს თანამშრომლებთან წერილები დაგზავნა, რომელშიც მან Apple-სა და Google-ის სმარტფონებთან კომპანიის

ახლა არის Nokia-ს მოქმედების ან სიკვდილის დრო.



წყარო: AP Photo/Alastair Grant

კონკურენციის არასასიამოვნო მდგომარეობა შეადარა იმ კაცის მდგომარეობას, „რომელიც ზღვაზე ცეცხლმოკიდებულ ნავთობის ჭაბურღილზე იდგა. მას უნდა გაეკეთებინა არჩევანი და მან გადაწყვიტა, გადამხტარიყო“. მან ასევე დაამატა, რომ Nokia-ც, ასევე, მეტაფორულად, უნდა გადამხტარიყო – ფეხიდან გამოცლილი ნიადაგის საკომპენსაციოდ, მას თამამად უნდა ემოქმედა“. და მან მართლაც თამამად იმოქმედა.

2011 წლის თებერვალში ელოპმა განაცხადა, რომ ითანამშრომლებდა Microsoft-თან, რათა გამოეშვათ პირველი ტელეფონი, რომელიც Windows-ის ოპერაციულ სისტემას

გამოიყენებდა. ეს გეგმა წლის ბოლოსთვის უნდა შესრულებულიყო – ტემპი იყო ორ-სამჯერ უფრო სწრაფი Nokia-ს მიერ წარსულში პროდუქტების წარდგენასთან შედარებით. ამის გაკეთება მოითხოვდა დაჩქარებულ, ეფექტურ თანამშრომლობას სრულიად განსხვავებულ კორპორაციულ კულტურასთან ისეთ ინტიმურ კრეატიულ საქმეში, რაც ორივეს აიძულებდა, გვერდზე გადაედოთ ორმხრივი უნდობლობა, რომ სამუშაო განხორციელებულიყო. 2011 წლის შუა რიცხვებისთვის Nokia-მ საზეიმოდ წარადგინა ახალი სმარტფონი და სამი დაბალფასიანი მობილური ტელეფონი, როგორც Microsoft-ის პროგ-

MyManagementLab®
 ★ გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 9.1 განსაზღვროთ სტრატეგიული მენეჯმენტი და ახსნათ, რატომ არის იგი მნიშვნელოვანი;
- 9.2 ახსნათ, რას აკეთებენ მენეჯერები სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ექვსივე საფეხურზე;
- 9.3 აღწეროთ კორპორაციული სტრატეგიების სამი ტიპი;
- 9.4 აღწეროთ კონკურენტული უპირატესობა და კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებსაც ორგანიზაციები უპირატესობის მოსაპოვებლად იყენებენ;
- 9.5 განიხილოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ამჟამინდელი პრობლემები.

რამულ უზრუნველყოფაზე გადასვლისკენ გადადგმული პირველი ნაბიჯები. ელოჰმა განაცხადა: „ჩვენი სტრატეგიის სოლიდურ პროგრესს უკვე ვხედავთ და ამ დაგეგმილი ცვლილებების მეშვეობით ჩვენ წარმოვიჩინებთ, როგორც უფრო დინამიკური, სწრაფი და ქმედუნარიანი მოთამაშე“. ახლა Nokia-სთვის კრიტიკული მნიშვნელობის ეტაპი დგას. როგორ მოახერხებენ მენეჯერები, შეინარჩუნონ თანამშრომლების მიერ კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებზე ფოკუსირება?

კარგი სტრატეგიების მნიშვნელობის დანახვის შესაძლებლობას გვაძლევს იმაზე დაკვირვება, თუ რის მიღწევას ცდილობს ელოჰი Nokia-სთან დაკავშირებით. იმის მეშვეობით, რომ მან გააც-

ნობიერა ბაზარზე არსებული შესაძლებლობების გამოყენებისა და საკუთარი კომპანიის სისუსტეების გამოსწორების აუცილებლობა, მან შეძლო, შეექმნა ახალი და, იმედია, უფრო ეფექტური სტრატეგია, რათა კიდევ ერთხელ გამხდარიყო ძლიერი კონკურენტი. იმისთვის, რომ კომპანიამ შეძლოს დასახული მიზნების მიღწევა, სტრატეგიული მენეჯმენტი ყოველთვის ითამაშებს მნიშვნელოვან როლს. ამ თავს ფონად გასდევს თემა, რომ, ეფექტური სტრატეგიების წყალობით, შესაძლებელია ორგანიზაციული საქმიანობის მაღალი ხარისხით შესრულება.

9.1 განსაზღვრეთ სტრატეგიული მენეჯმენტი და ახსენით, რატომ არის იგი მნიშვნელოვანი.

სტრატეგიული მენეჯმენტი

- შვედური ავეჯის გიგანტი IKEA Group აცხადებს, რომ იგი მომდევნო წლებში გეგმავს 25 მაღაზიის გახსნას ინდოეთში. ეს ნაბიჯი შესაძლებელი გახდა ინდოეთის მთავრობის მიერ პოლიტიკაში განხორციელებულმა ცვლილებამ, რომლის მიხედვითაც, ზოგიერთ საცალო გამყიდველს შეუძლია მათივე ინდური განყოფილების 100%-ის ფლობა.
- European Aeronautics & Space Co-ს ერთეულმა Airbus-მა დეტალური ინფორმაცია გაავრცელა აშშ-ში, კერძოდ კი, ალაბამაში, მათი პირველი, 600 მილიონი აშშ დოლარის ღირებულების ქარხნის აშენების გეგმის თაობაზე.
- Applebee's, ჩვეულებრივი რესტორნების ქსელი, საკვებისა და ატმოსფეროს შეცვლას ახორციელებს. კომპანიის მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა განაცხადა, რომ კომპანიამ გაიაზრა, რომ ჰქონდა შესაძლებლობა, ამოცოცხლებულიყო – და ახლა იგი ამ შესაძლებლობის სრულად გამოყენებისკენ მიისწრაფვის.
- Amazon-ის Kindle Fire-ის, Google-ის Nexus 7-სა და Barnes & Noble-ის Nook Color-ისთვის კონკურენციის გასაწევად პლანშეტური კომპიუტერების მწვავე ბრძოლაში, Apple-მა განაცხადა, რომ ის მინიატურულ iPad-ს ქმნის. წიგნის ზომის ტაბლეტების შექმნა განპირობებულია მომხმარებლის მხრიდან პორტაბელურობაზე მაღალი მოთხოვნით.²

ეს ერთი კვირის ბიზნესსიახლეების მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია და ყოველი მათგანი კომპანიის სტრატეგიას ეხება. მენეჯერების საქმის ნაწილი ნამდვილად არის სტრატეგიული მენეჯმენტი. ამ სექციაში ჩვენ გვსურს, განვიხილოთ, რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი.

რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი?

ფასდაკლებების საცალო გაყიდვების ინდუსტრია კარგი ადგილია იმის დასაწახად, თუ, საერთო ჯამში, რას ეხება სტრატეგიული მენეჯმენტი. Walmart და Kmart Corporation (ამჟამად Sears Holding-ის ნაწილი) ბაზარზე დომინანტობისთვის იბრძოდნენ დაარსების დღიდან, 1962 წლიდან მოყოლებული. ამ ორ ქსელს სხვა მსგავსებებიც ახასიათებს: მაღაზიის ატმოსფერო, სახელები, ბაზრები, რასაც ემსახურებიან და ორგანიზაციული დანიშნულება. და მაინც, Walmart-ის შედეგები (ფინანსური თუ სხვა) უსწრებს Kmart-ისას. Walmart მსოფლიოს უდიდესი საცალო მოვაჭრეა, Kmart კი – ყველაზე დიდი საცალო მოვაჭრე, რომელიც ოდესმე დამდგარა გაკოტრების წინაშე. რატომაა მათ შედეგებს შორის სხვაო-

ბა? იმიტომ, რომ მათ განსხვავებული სტრატეგიები და კონკურენციის შესაძლებლობები აქვთ.³ Walmart-მა წარმატებას მიაღწია სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტური გამოყენების მეშვეობით, მაშინ, როდესაც Kmart-მა ვერ შეძლო სტრატეგიული მენეჯმენტის ქმედითი გამოყენება.

სტრატეგიული მენეჯმენტი არის ის, რასაც მენეჯერები მიმართავენ ორგანიზაციის სტრატეგიების განსავითარებლად. ეს მნიშვნელოვანი ამოცანაა, რომელიც მოიცავს მენეჯმენტის ყველა მნიშვნელოვან ფუნქციას – დაგეგმვას, ორგანიზებას, ლიდერობასა და კონტროლს. რა არის ორგანიზაციის **სტრატეგიები**? ეს არის გეგმები, როგორ წარიმართოს ორგანიზაციის საქმიანობა, რა ბიზნესსაც არ უნდა ეწეოდეს; როგორ განახორციელოს კონკურენცია წარმატებით და როგორ მოიზიდოს და დააკმაყოფილოს მომხმარებელი, რომ თავის მიზნებს მიაღწიოს.⁴

ერთი ტერმინი, რომელიც სტრატეგიულ მენეჯმენტში გამოიყენება, არის **ბიზნესის მოდელი**, რომელიც, უბრალოდ, ეხება იმას, თუ როგორ აპირებს კომპანია ფულის შოვნას. ის ფოკუსირდება ორ მომენტზე: (1) დააფასებს თუ არა მომხმარებელი იმას, რასაც კომპანია სთავაზობს და (2) შეუძლია თუ არა კომპანიას ამის კეთებით ფულის შოვნა.⁵ მაგალითად, ჯეფ ბეზოსი (Jeff Bezos) პირველი იყო, რომლის ბიზნესის მოდელის მიხედვით, წიგნები მომხმარებელზე გაიყიდებოდა პირდაპირ, ინტერნეტის მეშვეობით, წიგნების მაღაზიების გვერდის ავლით. „დააფასეს“ ეს მომხმარებლებმა? უდავოდ! იშოვა თუ არა ამით Amazon-მა ფული? თავდაპირველად – არა, მაგრამ ახლა – უდავოდ! ერთ დროს მსოფლიოს ყველაზე დიდი წიგნების მაღაზია – ახლა მსოფლიოში ყველაზე დიდი „ყველაფრის“ მაღაზიაა. როდესაც მენეჯერები სტრატეგიებზე ფიქრობენ, ისინი საკუთარი კომპანიის ბიზნესის მოდელის ეკონომიკურად სიცოცხლისუნარიანობაზეც უნდა დაფიქრდნენ.

რატომ არის სტრატეგიული მენეჯმენტი მნიშვნელოვანი?

2002 წლის ზაფხულში დაიწყო ამერიკის სატელევიზიო ისტორიაში ყველაზე დიდი შოუ – ბრიტანული სატელევიზიო შოუ, სახელად American Idol. თორმეტი სეზონის შემდეგ, ის ისევ ერთ-ერთი ყველაზე ყურებადი შოუა, თუმცა, მყურებლების რაოდენობა მაინც შემცირდა. ამის მიუხედავად, შოუს პროდიუსერმა განაცხადა: „თუ ჭკვიანურად მოვიქცევით, ვერ ვხედავ მიზეზს, რატომ არ უნდა გაგრძელდეს Idol. შეხედეთ Price is Right-ს, 35 წელიწადზე მეტია, რაც ეთერშია“.⁶ ჩანს, რომ Idol-ის მენეჯერებს სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა ესმით, მათ განავითარეს და გამოიყენეს Idol-ის ბაზრის ყველა ასპექტი – სატელევიზიო შოუ, მუსიკა, კონცერტები და ყველა სხვა მასთან დაკავშირებული ლიცენზირებული პროდუქტი. ახლა მათი გამოწვევაა, სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების გზით, შეინარჩუნონ ბაზარზე არსებობა.

რატომ არის სტრატეგიული მენეჯმენტი ასეთი მნიშვნელოვანი? არსებობს ამის სამი მიზეზი. აქედან ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ მას შეუძლია, ცვლილება შეიტანოს იმაში, თუ რამდენად კარგ შედეგს აჩვენებს ორგანიზაცია. რატომ არის ზოგიერთი ბიზნესი წარმატებული, ზოგი კი პირიქით, მაშინაც კი, როდესაც ერთსა და იმავე გარემო პირობებში უწევთ არსებობა? (გაიხსენეთ Walmart-ისა და Kmart-ის მაგალითი). კვლევამ წარმოაჩინა, ძირითადად, პოზიტიური ურთიერთდამოკიდებულება სტრატეგიულ დაგეგმვასა და შედეგებს შორის.⁷ სხვა სიტყვებით, ორგანიზაციებს, რომლებიც სტრატეგიულ მენეჯმენტს იყენებენ, ჩანს, რომ უფრო მაღალი შედეგები აქვთ. ეს ფაქტი კი ნამდვილად მნიშვნელოვანია მენეჯერებისთვის!

სტრატეგიული მენეჯმენტი

მენეჯერთა მოქმედებები ორგანიზაციის სტრატეგიების განსავითარებლად.

სტრატეგიები

გეგმები, თუ როგორ გააკეთებს ორგანიზაცია იმას, რისი გაკეთებაც ბიზნესშია საჭირო, როგორი წარმატებით გასწევს კონკურენციას და როგორ მიიზიდავს და დააკმაყოფილებს მომხმარებლებს, რომ საკუთარ მიზნებს მიაღწიოს.

ბიზნესის მოდელი

განსაზღვრა იმისა, თუ როგორ აპირებს კომპანია ფულის შოვნას.



წყარო: AP Photo/Hasbro, Ray Stubblebine

1950 წელს „Mr. Potato Head“-ის წარდგენის შემდეგ **Hasbro**, სათამაშოებისა და თამაშების ინდუსტრიაში მაღალი ორგანიზაციული შედეგისთვის, სტრატეგიულ მენეჯმენტს იყენებს. **Hasbro**-ს სტრატეგიების ძირითადი ნაწილი ეყრდნობა ახალი სათამაშოების განვითარების საქმეში ინოვაციასა და მთავარი ბრენდების ზრდას, რათა მსოფლიოში ყველა ასაკობრივი კატეგორიის მხრიდან მუდმივად ცვალებად მოთხოვნას აუწყოს ფეხი. **Hasbro**-ს წარმატების მდგრადობისთვის მნიშვნელოვანია მისი მთავარი ბრენდების განვითარება, როგორცაა, მაგალითად, **Milton Bradley** თავისი **The Game of Life**-ის ახალი **zAPPED** გამოშვებით; აგრეთვე, ციფრული და ტრადიციული მაგიდის თამაშების გამაერთიანებელი სხვა კლასიკური თამაშები. საერთაშორისო სათამაშოების გამოყენებაზე წარმოდგენილი სათამაშოების დემონსტრატორები **The Game of Life zAPPED**-ის სათამაშოდ **iPad**-ს იყენებენ, რომელიც **Hasbro**-ს მთავარი ბრენდის პირველ აპლიკაციურ ვერსიას წარმოადგენს.

კიდევ ერთი მიზეზი, რატომაც მნიშვნელოვანია სტრატეგიული მენეჯმენტი, არის ის ფაქტი, რომ რა სახისა და ზომის ორგანიზაციაშიც არ უნდა მუშაობდნენ, მენეჯერებს უნევთ ცვალებად სიტუაციებში მოქმედება (როგორც მე-7 თავში განვიხილეთ). ისინი ამ გაურკვევლობასთან გამკლავებას სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენებით ასწავლებენ, რომლის მეშვეობითაც სწავლობენ შესაბამის ფაქტორებს და წყვეტენ, რა მოიმოქმედონ. მაგალითად, იმისთვის, რომ გლობალურ რეცესიას გამკლავებოდნენ, ინდუსტრიათა ფართო სპექტრში მომუშავე აღმასრულებლები განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებდნენ უფრო მოქნილი სტრატეგიების შემუშავებაზე. მაგალითად, Office Depot-ის მალაზიების მენეჯერებმა მთავარ აღმასრულებელ ოფიცერ სტივ ოდლანდს (Steven Odland) მიანოდეს ინფორმაცია, რომ შეზღუდული ფინანსური რესურსების მქონე მომხმარებლებს აღარ სურდათ საწერი კალმებისა და საბეჭდი ფურცლის ბითუმად ყიდვა. საპასუხოდ, კომპანიამ სპეციალური სტენდები შექმნა, სადაც Sharpie-ს საწერი კალმების რეკლამირებას ეწეოდა და წარადგინა ხუთშეკვრიანი ფურცლების პაკეტი, რომელიც ზომით იყო ჩვეულებრივი დიდი ყუთის ნახევარი.⁸

დაბოლოს, სტრატეგიული მენეჯმენტი მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ ორგანიზაციები არიან კომპლექსურები და მრავალფეროვნები. იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ მიზნებს მიაღწიოს, თითოეულმა ნაწილმა უნდა იმუშაოს ერთიანობაში; სტრატეგიული მენეჯმენტი ამის განხორციელებას უწყობს ხელს. მაგალითად, ჰყავს რა მსოფლიოში სხვადასხვა დეპარტამენტსა, ფუნქციურ სფეროსა და მალაზიათა ქსელში დასაქმებული 2.2 მილიონი თანამშრომელი, Walmart Store, Inc. ტრატეგიულ მენეჯმენტს ახორციელებს იმისათვის, რომ დასაქმებულთა ძალისხმევა მიმართოს მისი მიზნებიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანი საკითხებისკენ.

დღესდღეობით, ბიზნესორგანიზაციები და არაკომერციული ორგანიზაციები იყენებენ სტრატეგიულ მენეჯმენტს. მაგალითად, U.S. Postal Service (USPS) ჩაბმულია პაკეტების სწრაფი მიწოდების კომპანიებს, სატელეკომუნიკაციო კომპანიების ელექტრონული და მოკლე ტექსტური შეტყობინების სერვისებსა და კერძო საფოსტო ოფისებთან კონკურენტულ ბრძოლაში. 2006 წელს საფოსტო სერვისის მიერ გადატანილ იქნა 213 მილიარდი ერთეული საფოსტო გზავნილი. 2011 წლისთვის გზავნილების რაოდენობა 168 მილიარდამდე დაეცა (21%-ზე მეტი კლება). პატრიკ დონაჰოე (Patrick Donahoe), USPS-ს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი (U.S. Postmaster General), საპასუხოდ სტრატეგიულ მენეჯმენტს იყენებს. ერთი შესაძლო სამოქმედო გეგმა, რომელიც ბევრმა კრიტიკოსმა რადიკალურად მიიჩნია, შაბათობით ფოსტის მიწოდების შეწყვეტაა, სხვა გეგმა გულისხმობს ზოგიერთი საფოსტო ოფისის დახურვას და სხვების კონსოლიდაციას. მით უმეტეს, აუცილებელია სტრატეგიული ცვლილებები მაშინ, როდესაც მომდევნო ათწლეულში კომპანიას ელოდება 238 მილიარდი აშშ დოლარის დანაკარგები.⁹ მისი ოპერაციებისთვის სტრატეგიული მენეჯმენტი კვლავაც მნიშვნელოვანი იქნება.¹⁰ არაკომერციულ დაწესებულებებში სტრატეგიული მენეჯმენტის როლის შესახებ, ისე, როგორც ეს კომერციული ორგანიზაციების შემთხვევაში მოხდა, ბევრი კვლევა არ ჩატარებულა. ამის მიუხედავად, ვიცით, რომ ამ ორგანიზაციებისთვისაც ეს უკანასკნელი მნიშვნელოვანია.

92 *ახსენით, რას აკეთებენ მენეჯერები სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ექვსივე საფეხურზე.*

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი (იხ. ჩანართი 9-1) ექვსსაფეხურიანი პროცესია, რომელიც მოიცავს სტრატეგიის დაგეგმვას, იმპლემენტაციას და შეფასებას. მიუხედავად იმისა, რომ პირველი ოთხი ნაბიჯი დაგეგმვის პროცესს აღწერს, იმპლემენტაცია და შეფასებაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია. საუკეთესო სტრატეგიამაც კი შეიძლება მარცხი განიცადოს, თუ მისი სათანადო დაგეგმვა ან შეფასება არ მოხდება.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

ექვსსაფეხურიანი პროცესი, რომელიც მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას, იმპლემენტაციასა და შეფასებას.

მისია

განცხადება ორგანიზაციის მიზნების შესახებ.

საფეხური 1: ორგანიზაციის მიმდინარე მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიების იდენტიფიცირება

ყველა ორგანიზაციას სჭირდება **მისია** – განცხადება თავისი მიზნების შესახებ. მისიის განსაზღვრა მენეჯერებს უბიძგებს იმის იდენტიფიცირებისკენ, თუ რა უნდა გააკეთონ ბიზნესში. მაგრამ ზოგჯერ მისიის შესახებ განცხადება შეიძლება შემზღუდველი აღმოჩნდეს. მაგალითად, წამყვანი ინტერნეტსაძიებო სისტემა Google-ის თანადამფუძნებელი ამბობს, რომ მაშინ, როდესაც გაამართლა კომპანიის მიზანმა – „განხორციელებინათ მსოფლიოში არსებული ინფორმაციის ორგანიზება და იგი ყველასათვის ხელმისაწვდომი და გამოსადეგი გაეხადათ“, მათ ვერ შეძლეს ინტერნეტის მთელი სოციალური მხარის დანახვა და ახლა ცდილობენ, ამ მიმართულებას დაენიონ.¹¹ რას უნდა მოიცავდეს განცხადება მიზნების შესახებ? ჩანართი 9-2 აღწერს ზოგიერთ ტიპურ კომპონენტს.

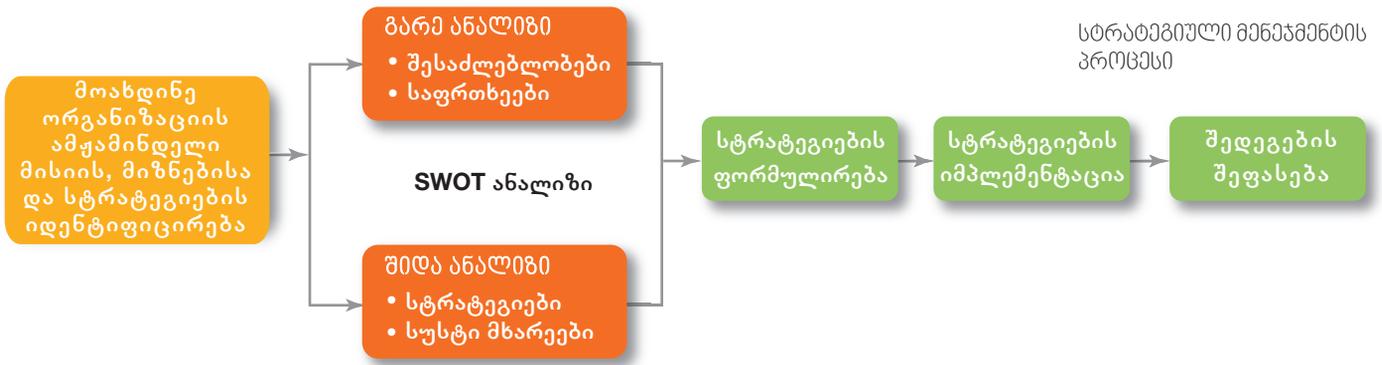
საფეხური 2: გარე ანალიზის განხორციელება

რა გავლენა შეიძლება იქონიოს ბიზნესზე შემდეგმა ტენდენციებმა?

- ჯანმრთელობის დაცვის ეროვნული კანონმდებლობის მიხედვით, რესტორნების ყველა დიდ ქსელს ამიერიდან მოუწევს მენიუებსა და დრაივნიშნებზე კალორიების შესახებ ინფორმაციის დატანა.
- მომხმარებელთა მიერ მობილური ტელეფონების ამჟამად უფრო ინფორმაციული მონაცემების გადაგზავნისა და მიღებისთვის გამოიყენება, ვიდრე სატელეფონო ზარების განსახორციელებლად. სმარტფონებისა და პლანშეტური კომპიუტერების რაოდენობა კი ზრდას განაგრძობს.
- U.S. Department of Education-ის მიერ გამოქვეყნებული ცნობების მიხედვით, უფრო და უფრო მეტი ახალგაზრდა ამთავრებს კოლეჯს.¹²

ჩანართი 9-1

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი



ჩანართი 9-2

განხილავთ მისიის კომპონენტებს

მომხმარებლები: ვინ არიან ფირმის მომხმარებლები?

ბაზრები: გეოგრაფიულად, სად გასწევს ფირმა კონკურენციას?

ზრუნვა გადარჩენაზე, ზრდასა და მომგებიანობაზე: მუშაობს თუ არა ფირმა ზრდასა და ფინანსურ სტაბილურობაზე?

ფილოსოფია: რა არის ფირმის ძირითადი რწმენები, ფასეულობები და ეთიკური პრიორიტეტები?

საზოგადოებაში არსებულ იმიჯზე ზრუნვა: როგორ რეაგირებს ფირმა საზოგადოებრივ და გარემოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე?

პროდუქტები ან მომსახურება: რა არის ფირმის ძირითადი პროდუქტი ან მომსახურება?

ტექნოლოგია: იყენებს თუ არა ფირმა თანამედროვე ტექნოლოგიებს?

თვითკონცეფცია: რა არის ფირმის ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა და მთავარი კომპეტენცია?

ზრუნვა თანამშრომლებზე: წარმოადგენენ თუ არა თანამშრომლები ფასეულ აქტივს ფირმისთვის?

წყარო: Strategic Management, 13th edition, by F. David. Published by Pearson Education, Inc.

გარე გარემო, როგორც მენეჯერის ქმედების შემზღვეველი ფაქტორი, მეორე თავში აღვწერეთ. ამ გარემოს ანალიზი სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში კრიტიკული მნიშვნელობის ნაბიჯია. მენეჯერები მიმართავენ გარე ანალიზს იმისთვის, რომ იცოდნენ, მაგალითად, რას აკეთებენ კონკურენტები, შესაძლო საკანონმდებლო ცვლილებებმა როგორი ეფექტი შეიძლება იქონიოს ორგანიზაციაზე ან როგორია შრომითი მარაგი იმ ბაზრებზე, სადაც ის ოპერირებს. გარე

შესაძლებლობები

პოზიტიური ტენდენციები გარე გარემოში.

საფრთხეები

ნეგატიური ტენდენციები გარე გარემოში.

რესურსები

ორგანიზაციის აქტივები, რომელიც გამოიყენება პროდუქტების განვითარებაში, წარმოებასა და პროდუქციის მომხმარებელამდე მიტანაში.

პოტენციალი

ორგანიზაციის უნარები და შესაძლებლობები იმ სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც მის ბიზნესს სჭირდება.

მთავარი კომპეტენციები

ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობების შემქმნელი პოტენციალი, რომელიც მის კონკურენტულ იარაღს განსაზღვრავს.

ძლიერი მხარეები

ორგანიზაციის ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც ის კარგად ასრულებს, ან მისი უნიკალური რესურსი.

სუსტი მხარეები

ორგანიზაციის ქმედებები, რომელსაც ის კარგად ვერ ასრულებს, ან რესურსები, რომელიც მას სჭირდება და არ ფლობს.

SWOT ანალიზი

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი.

ანალიზის დროს მენეჯერებმა უნდა გამოიკვლიონ ეკონომიკური, დემოგრაფიული, პოლიტიკური/საკანონმდებლო, სოციოკულტურული, ტექნოლოგიური და გლობალური კომპონენტები, რათა ტენდენციებისა და ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია ჰქონდეთ.

როგორც კი გარემოს ანალიზს განახორციელებენ, მენეჯერებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ ის შესაძლებლობები, რისი გამოყენებაც შეუძლიათ და ასევე ის საფრთხეები, რომელთა წინააღმდეგ მოქმედება ან რომელთაგანაც თავდაცვა არის საჭირო. **შესაძლებლობები** გარე გარემოს პოზიტიური ტენდენციებია, **საფრთხეები** კი – ნეგატიური.

საფეხური 3: შიდა ანალიზის განხორციელება

ჩვენ ახლა შიდა ანალიზზე გადავალთ, რომელიც ორგანიზაციის სპეციფიკური რესურსებისა და შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას უზრუნველყოფს. ორგანიზაციის **რესურსები** – ეს მისი აქტივია (ფინანსური, ფიზიკური, ადამიანური და არამატერიალური), რომელსაც იგი იყენებს განვითარებისა და წარმოებისთვის, ასევე, პროდუქციის მომხმარებლისთვის მისაწოდებლად. ეს არის ის, „რაც“ ორგანიზაციას გააჩნია. მეორე მხრივ, **პოტენციალი** – მისი უნარები და შესაძლებლობები იმ სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც მის ბიზნესს სჭირდება – „როგორ“ ასრულებს სამუშაოს. ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობების შემქმნელი პოტენციალი კი ცნობილია, როგორც **მთავარი კომპეტენციები**.¹³ ორივე, რესურსებიცა და მთავარი კომპეტენციებიც, ორგანიზაციის კონკურენტულ იარაღს განსაზღვრავს.

შიდა ანალიზის შესრულების შემდეგ მენეჯერებმა უნდა შეძლონ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება. **ძლიერი მხარეები** – ესაა ნებისმიერი აქტივობა, რომელსაც ორგანიზაცია კარგად ასრულებს, ან ის უნიკალური რესურსი, რაც მას გააჩნია. ხოლო **სუსტი მხარეები** იმ ქმედებებს მოიცავს, რომელსაც ორგანიზაცია კარგად ვერ ასრულებს, ან რესურსებს, რომელიც მას სჭირდება და არ გააჩნია.

შიდა და გარე ანალიზის ერთიანობას ეწოდება **SWOT ანალიზი** – ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი. **SWOT** ანალიზის შესრულების შემდეგ მენეჯერები მზად არიან სათანადო სტრატეგიების ფორმულირებისთვის – იმ სტრატეგიებისა, რომელიც (1) ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებსა და გარე შესაძლებლობებს იყენებს, (2) იცავს ორგანიზაციას გარე საფრთხეებისგან ან ამცირებს მათ ზემოქმედებას, ან (3) ახდენს კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე სუსტი მხარეების კორექტირებას.

საფეხური 4. სტრატეგიების ფორმულირება

მაშინ, როდესაც მენეჯერები სტრატეგიების ფორმულირებაზე მუშაობენ, მათ გარე გარემო, არსებული რესურსები და პოტენციალი უნდა გაითვალისწინონ, რათა ისეთი სტრატეგიები შექმნან, რომელიც ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას შეუწყობს ხელს. სტრატეგიების სამი ძირითადი ტიპი, რომელთა ფორმულირებასაც მენეჯერები ახდენენ, არის: კორპორაციული, კონკურენტული და ფუნქციური. ჩვენ ავლენთ თითოეულს მოკლედ.

საფეხური 5: სტრატეგიების იმპლემენტაცია

როგორც კი სტრატეგიების ფორმულირება დასრულდება, ის უნდა განხორციელდეს. მნიშვნელობა არ აქვს, რამდენად ეფექტურად დაგეგმა ორგანიზაციამ მისი სტრატეგიები. შესრულება არ იქნება შედეგიანი, თუ სტრატეგიების იმპლემენტაცია არ მოხდა სათანადოდ.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოტი

სცენარი:

იოჰან ნილსონმა (Johan Nilsson) საკუთარი არქიტექტურული ფირმა სტოკჰოლმში 15 წლის წინ გახსნა. მისი ბიზნესი იქამდე გაიზარდა, რომ დღესდღეობით მას კიდევ 8 სხვა არქიტექტორი ჰყავს, ოფისში კი 4 ადამიანია დასაქმებული. ბევრი სხვა კომპანიის მსგავსად, გლობალურმა ეკონომიკურმა ვარდნამ იოჰანის ბიზნესზეც იქონია უარყოფითი გავლენა. ახლა კი, ვითარების გაუმჯობესების კვლადაკვალ, იგი ფიქრობს, რომ მნიშვნელოვანია, აღადგინოს კომპანიის სტრატეგიული მიმართულება და, როგორც ლიდერი, მოვალეა, უზრუნველყოს მისი თანამშრომლების კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებში გათვითცნობიერება.

რა რჩევას მისცემდით იოჰანს თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების გაზიარებასა და მათში კომპანიის მომავლისადმი რწმენის დანერგვასთან დაკავშირებით?

იოჰანს ვურჩევდი, დანიშნოს შეხვედრა გუნდის წევრებთან და გააცნოს მათ კომპანიასთან დაკავშირებული საკუთარი ხედვა და მიზნები. მან უნდა ახსნას კომპანიის სტრატეგია, განსაზღვროს გასაგებად მისი მიზნები და ამოცანები; ხელი შეუწყოს ტრენინგსა და განვითარებას. ეს დაარწმუნებს მის გუნდს, რომ, თუ ისინი მისი სტრატეგიული მიმართულების აღსრულებაში წარმატებას მიაღწევენ, იოჰანის წარმატება, საბოლოოდ, მათი წარმატებაც იქნება.

ჯო ბაინეფი (Joe Binef) – გლობალური პროცესების განვითარების დირექტორი



წყარო: Joe Binef

საფეხური 6: შედეგების შეფასება

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ბოლო საფეხური შედეგების შეფასებაა. რამდენად ეფექტური აღმოჩნდა სტრატეგიები ორგანიზაციისთვის მიზნების მიღწევის ხელშეწყობის თვალსაზრისით? რა შესწორებებია საჭირო? მაგალითად, მას შემდეგ, რაც განახორციელა წინა სტრატეგიების შედეგების შეფასება და განსაზღვრა, რა ცვლილებები იყო საჭირო, XEROX-ის მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ურსულა ბარნსმა (Ursula Burns), ბაზარზე თავისი წილის დაბრუნებისა და კომპანიის შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, მიმართა სტრატეგიულ ადაპტაციას, კომპანიამ შეამცირა სამუშაო ადგილები, გაყიდა აქტივები და განახორციელა მენეჯმენტის რეორგანიზაცია.

კორპორაციული სტრატეგიები

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ორგანიზაცია სტრატეგიების სამ ტიპს იყენებს: კორპორაციულს, კონკურენტულსა და ფუნქციურს (იხ. ჩანართი 9-3). ტოპმენეჯერები, ძირითადად, კორპორაციულ სტრატეგიებზე არიან პასუხისმგებლები, საშუალო რანგის მენეჯერები – კონკურენტულ, ხოლო დაბალი რანგის მენეჯერები – ფუნქციურ სტრატეგიებზე. ამ სექციაში კორპორაციულ სტრატეგიებს განვიხილავთ.

აღწერეთ კორპორაციული სტრატეგიების სამი ტიპი. 93

ჩანართი 9-3

ორგანიზაციული სტრატეგიების ტიპები



კორპორაციული სტრატეგია

ორგანიზაციული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს, რომელ ბიზნესშია კომპანია ან რომელში სურს, რომ იყოს ჩართული და რისი გაკეთება უნდა ამ ბიზნესებში.

რა არის კორპორაციული სტრატეგია?

კორპორაციული სტრატეგია განსაზღვრავს, რომელ ბიზნესშია კომპანია ან რომელში სურს, რომ იყოს ჩართული და რისი გაკეთება უნდა ამ ბიზნესებში. იგი ეფუძნება ორგანიზაციის მისიას, მიზნებსა და იმ როლებს, რომლებსაც ორგანიზაციის თითოეული ბიზნესერთეული ითამაშებს. მაგალითად, Pepsi Co-ს შემთხვევაში ორივე ამ ასპექტის ნახვა შეიძლება. მისი მისიაა, იყოს მსოფლიოში წამყვანი სამომხმარებლო პროდუქტების კომპანია, რომელიც ნახევარფაბრიკატებსა და სასმელზე იქნება ფოკუსირებული. ის ამ მიზნისკენ კორპორაციული სტრატეგიის გამოყენებით მიისწრაფვის, რომელიც მან ხუთ სხვადასხვა ბიზნესს მიუსადაგა – PepsiCo Americas beverage (სასმელის ბიზნესი), Frito Lay North American (მსუბუქი საუზმის ბიზნესი), Quaker Oats North America (მზა საკვების ბიზნესი) და შემდეგ მის გლობალურ ბიზნესებს – Latin American Foods, Europe, Asia/Middle East/Africa. კორპორაციული სტრატეგიის სხვა შემადგენელი ნაწილია ტომენეჯერების გადანყვეტილება, თუ რა გააკეთონ ამ ბიზნესებთან დაკავშირებით – გაზარდონ, უცვლელი დატოვონ თუ განაახლონ.

კორპორაციული სტრატეგიების რა ტიპები არსებობს?

კორპორაციული სტრატეგიების სამი ძირითადი ტიპი არსებობს – ზრდა, სტაბილურობა და განახლება. მოდით, განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ზრდა მიუხედავად იმისა, რომ Walmart Stores მსოფლიოს უდიდესი საცალო მოვაჭრეა, იგი საერთაშორისო ბაზარზე და აშშ-ში ზრდას აგრძელებს. **ზრდის სტრატეგია** გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია პროდუქტებს ან იმ ბაზრების რაოდენობას აფართოებს, სადაც პროდუქციას განათავსებს არსებული ან ახალი ბიზნეს(ებ)ის მეშვეობით. ზრდის სტრატეგიით ორგანიზაციას შეუძლია, გაზარდოს შემოსავლები, თანამშრომელთა რიცხვი ან ბაზარზე მისი წილი. ორგანიზაციები კონცენტრაციის, ვერტიკალური ან ჰორიზონტული ინტეგრაციისა და დივერსიფიკაციის საშუალებით იზრდება.

ორგანიზაცია, რომელიც *კონცენტრაციით* იზრდება, მისი ბიზნესის ძირითად ხაზზეა ფოკუსირებული და ზრდის ბიზნესპროდუქტების ან იმ ბაზრების რიცხვს, სადაც პროდუქცია გააქვს. მაგალითად, კალიფორნიაში ბაზირებული ორგანიზაცია Beckman Coulter, Inc., რომლის წლიური შემოსავალი თითქმის 4 მილიარდ აშშ დოლარს შეადგენს, კონცენტრირებული იყო იმაზე, რომ მსოფლიოს სამედიცინო დიაგნოსტიკისა და საკვლევი აღჭურვილობის ყველაზე დიდი მწარმოებელი კომპანია გამხდარიყო (იგი Danaher Corporation-მა შეისყიდა 2011 წელს). კიდევ ერთი მაგალითი კომპანიისა, რომელიც კონცენტრაციას იყენებს, Bose Corporation-ია, რომელიც მდებარეობს ფრამინგჰამში, მასაჩუსეტსში. ის ინოვაციური აუდიოპროდუქტების განვითარებაზეა ფოკუსირებული და მსოფლიოში დინამიკების ყველაზე დიდი მწარმოებელი გახდა სახლის, ავტომობილებისა და პროაუდიო ბაზრებისთვის და მისი გაყიდვები 773 მილიონ აშშ დოლარს აჭარბებს.

კომპანიამ ასევე შეიძლება აირჩიოს ზრდა *ვერტიკალური ინტეგრაციის* მეშვეობით – უკუსვლით, წინსვლით ან, ერთდროულად, ორივე გზით. უკუსვლით ვერტიკალური ინტეგრაციის დროს ორგანიზაცია საკუთარივე მიმწოდებელი ხდება და წარმოების ხარჯებს აკონტროლებს. მაგალითად, eBay-ს ეკუთვნის ინტერნეტგადახდის ბიზნესი, რაც ეხმარება მას უფრო უსაფრთხო ტრანზაქციებისა და სხვა მნიშვნელოვანი პროცესების წარმართვაში. წინსვლითი ვერტიკალური ინტეგრაციის დროს ორგანიზაცია თავად ხდება დისტრიბუტორი და წარმოების მოცულობის კონტროლი შეუძლია. მაგალითად, Apple-ს 360-ზე მეტი საცალო ვაჭრობის მაღაზია აქვს მსოფლიოს მასშტაბით საკუთარი პროდუქციის დისტრიბუციისთვის.

ჰორიზონტალური ინტეგრაციის დროს კომპანია იზრდება კონკურენტებთან გაერთიანების შედეგად, მაგ., ფრანგული კოსმეტიკური საშუალებების გიგანტმა, L’Oreal-მა, შეისყიდა The Body Shop. კიდევ ერთი მაგალითია Live Nation, კონცერტების ყველაზე დიდი პრომოუტერი აშშ-ში, რომელმაც ოპერაციები

ზრდის სტრატეგია

კორპორაციული სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციას სურს გააფართოოს ბაზრების ან პროდუქტების რაოდენობა არსებული ან ახალი ბიზნეს(ებ)ის მეშვეობით.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

ბანსხვავებული ხელვა



წყარო: AP Photo/Richard Drew

ის ცნობილია, როგორც Home Depot-ის პრობლემების აღმომფხვრელი ქალბატონი! („fix-it lady“)¹⁴ – მთავარი ფინანსური ოფიცერი კაროლ ტომე (Carol Tome) კომპანიას 1992 წელს შეუერთდა და გზა გაიკვალა კორპორაციის დანაყოფში. იგი მთავარი ფინანსური ოფიცერი იყო 2001 წლიდან და, მისი კოლეგების აზრით, წარმატებას მიაღწია იმიტომ, რომ „მას აქვს გამჭრიახი გონება და ბიზნესის თავიდან ბოლომდე შესწავლის სურვილი“. საცალო მოვაჭრეების ტექნიკური პრობლემების ამოცნობასა და გადაჭრაში ტომე სრულყოფილი აღმოჩნდა. იგი ამბობს: „ჩვენ ვიყავით...როგორც კევინ კოსტნერის ფილმში: მაღაზია ააშენე და ისინიც მოვლენ. ასე აღარ ხდება. ჩვენ ახლა უნდა შევხედოთ, თუ რას ვაკეთებთ ზრდისთვის ჩვენი კომპანიის შიგნით“. რასაც ისინი კომპანიის შიგნით აკეთებენ, არის ზრუნვა ინფორმაციულ-ტექნიკური შესაძლებლობების გაუმჯობესებაზე. კომპანიის ერთ-ერთი მიზანია, რომ არც ერთ კლიენტს აღარ მოუწიოს რიგში დგომა ფულის გადახდისათვის. ასე რომ, ისინი უზრუნველყოფენ, მათ მაღაზიებში რამდენიმე განსხვავებული ვარიანტი იყოს წარმოდგენილი. ერთ-ერთის მიხედვით, Home Depot-მა ყველა წევრი უნდა აღჭურვოს „First Phone“-ით – ტელეფონის/რაციის/სკანერის კომბინაცია. როდესაც გაყიდვები მიუვალ ადგილას ხორციელდება ან მაღაზიები ძალიან გადატვირთულია (ისე, როგორც შაბათ-კვირას არის ხოლმე), ერთეულში შეიძლება მოეწყოს ბარათების ტერმინალი და ჩეკის პრინტერი, რათა მომხმარებლებმა შეძლონ საკრედიტო და სადებეტო ბარათებით სარგებლობა. და კიდევ – რადგან Home Depot გახდა Paypal-ის პირველი რიტეილპარტნიორი, ფულის გადახდის აპარატებზე მოთავსებულია Paypal Wallet ლილაკი, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, გადაიხადოს იმ ფინანსური წყაროებიდან, რომელიც დაკავშირებულია Paypal-ის მათ ანგარიშებთან. აი, ლიდერი, რომელმაც იცის სტრატეგიის ფორმულირება და იმპლემენტაცია. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

გააერთიანა კონკურენტი HOB Entertainment-თან, House of Blues Club-ის ოპერატორთან. ჰორიზონტალური ინტეგრაცია მრავალ ინდუსტრიაში იქნა გამოყენებული გასული წლის განმავლობაში, ესაა ფინანსური სერვისები, სამომხმარებლო პროდუქტები, ავიახაზები, განყოფილებების მაღაზიები, კომპიუტერული პროგრამები და სხვ. აშშ-ის ვაჭრობის ფედერალური კომისია (U.S. Federal Trade Commission), ჩვეულებრივ, გულდასმით იკვლევს მსგავს კომბინაციებს ახლოდან, რათა გაარკვიოს, ხომ არ ზარალდებიან შემცირებული კონკურენციით მომხმარებლები. სხვა ქვეყნებსაც შეიძლება ჰქონდეთ მსგავსი შეზღუდვები. მაგალითად, ევროკომისიამ (European Commission), ევროკავშირის (EU) „მოდარაჯე ძალმა“, ღრმა კვლევა ჩაატარა Unilever-ის მიერ Sara Lee-ს სხეულის მოვლისა და სარეცხი საშუალებების ფილიალის შესყიდვის საკითხის შესასწავლად.

დაბოლოს, ორგანიზაცია შეიძლება გაიზარდოს დივერსიფიკაციის მეშვეობით, იქნება ის დაკავშირებული თუ დაუკავშირებელი. დაკავშირებულ დივერსიფიკაციას მაშინ აქვს ადგილი, თუ კომპანია ერთიანდება სხვა კომპანიასთან, რომელიც გასწავებული ხასიათის, მაგრამ დაკავშირებული ინდუსტრიაა. მაგალითად, American Standard Cos., ბაზირებული პისკეტეუეში, ნიუ ჯერსიში, სხვადასხვა ბიზნესშია ჩართული – აბაზანის მონოპოლიზაციის, კონდიციონერებისა და გათბობის საშუალებების, წყალსადენი სისტემების ნაწილებისა და მანქანების პნევმატური მუხრუჭების წარმოება. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის ეს მიქსი შეიძლება უცნაურად მოგეჩვენოთ, კომპანიის „სტრატეგიული შესაბამისობა“ მაინც ეფექტურობაზე ორიენტირებული სანარმოო ტექნიკაა, რომელიც მათ, ძირითადად, აბაზანის აღჭურვილობის წარმოებაში განავითარეს და შემდეგ მისი სხვა ბიზნესში გადატანა მოახერხეს. დაუკავშირებელი დივერსიფიკაციის დროს კომპანია სხვა ფირმებთან განსხვავებულ და დაუკავშირებელ ბიზნესში ერთიანდება. მაგალითად, ინდოეთის Tata Group-ს ბიზნესები აქვს ქიმიური საშუალებების წარმოებაში, კომუნიკაციებსა და IT-ში; სამომხმარებლო პროდუქტიაში, ენერჯეტიკაში, და ინჟინერიაში; ნედლეულის წარმოებასა და სერვისებში. აი, კიდევ ერთი უცნაური მიქსი. თუმცა, ამ შემთხვევაში ბიზნესებს შორის არავითარი სტრატეგიული შესაბამისობა არ არსებობს.

სტაბილურობა გლობალური რეცესიის დროს აშშ-ში ტკბილეულობისა და შოკოლადის გაყიდვების პროცესი შენელდა, თუმცა წონასწორობა შეინარჩუნა Cadbury Schweppes-მა, რომლის საკონდიტრო გაყიდვების თითქმის ნახევარი შოკოლადზე მოდის. სტაბილურობის სტრატეგია კორპორაციული სტრატეგიაა, რომელშიც ორგანიზაცია აგრძელებს მიმდინარე საქმიანობას. ამ სტრატეგიის მაგალითები მოიცავს ერთი და იმავე კლიენტების მომსახურებას, ერთი და იმავე პროდუქტის ან მომსახურების შეთავაზებით, საბაზრო წილის და ორგანიზაციის მიმდინარე ბიზნესოპერაციების შენარჩუნებით. ორგანიზაცია არ იზრდება, მაგრამ არც უკან რჩება.

სტაბილურობის სტრატეგია

კორპორაციული სტრატეგია, რომელიც ორგანიზაცია აგრძელებს მიმდინარე საქმიანობას.

განახლების სტრატეგია

კორპორაციული სტრატეგია, რომელიც უნდა გადაჭრას შედეგიანობის შემცირების პრობლემა.



წყარო: AP Photo/David Kohl

Procter & Gamble, რომელიც პროდუქციას 180 ქვეყანაში განათავსებს, საერთაშორისო მასშტაბით ზრდას განაგრძობს. P&G-ის მისიაა „სეთი ბრენდირებული, მაღალი ხარისხისა და ღირებულების პროდუქტებისა და მომსახურების შეთავაზება, რომელიც მსოფლიოში მომხმარებელთა ცხოვრებას აუმჯობესებს“. P&G-მა, მისიაზე დაფუძნებით განავითარა **Purpose Inspired Growth Strategy** (მიზნით შთაგონებული ზრდის სტრატეგია), რომლის მიზანია, კიდევ უფრო სრულყოფილად „შეეხონ და გააუმჯობესონ რაც შეიძლება მეტი მომხმარებლის ცხოვრება მსოფლიოს უფრო მეტ ნაწილში. კომპანიის გაფართოების გეგმები მოიცავს უფრო მეტ ბაზარზე შესვლასა და უფრო მეტი პროდუქტის შეთავაზებას, რათა გაზარდოს გლობალური შემოსავალი და საბაზრო წილი. სურათზე ნაჩვენებია დებ ჰენრეტა (**Deb Henretta**), P&G-ის **Asia Group**-ის პრეზიდენტი, იმ რეგიონის პრეზიდენტი, სადაც P&G-ი ძლიერ და დაჩქარებულ ზრდას მოეწონა, კერძოდ კი, ჩინეთსა, ინდოეთსა და სხვა სწრაფად მზარდ განვითარებად ქვეყნებში.

განახლება 2011 წელს AMR-მა (American Airlines-ის მშობელი) თითქმის 2 მილიარდი აშშ დოლარი დაკარგა, Fannie Mae-მ – 16.8 მილიარდი აშშ დოლარი, Panasonic-მა – 9.7 მილიარდ აშშ დოლარზე მეტი და კიდევ ბევრი საფინანსო მომსახურებისა და უძრავი ქონების კომპანია შეეჯახა დიდ ფინანსურ პრობლემებს უზარმაზარი დანაკარგებით. როდესაც ორგანიზაცია გასაჭირშია, რაღაც უნდა გაკეთდეს. მენეჯერებმა უნდა განავითარონ სტრატეგიები – **განახლების სტრატეგიები**, რომელმაც უნდა გადაჭრას შედეგიანობის შემცირების პრობლემა. განახლების სტრატეგიების ორი ძირითადი ტიპი არსებობს – ხარჯების შემცირებისა და შემობრუნების სტრატეგიები. ხარჯების შემცირების სტრატეგია არის განახლების მოკლევადიანი სტრატეგია, რომელიც მცირე პრობლემებს ეხება. ეს სტრატეგია ორგანიზაციას ეხმარება ოპერაციების დასტაბილურებაში, რესურსების და პოტენციალის გამოცოცხლებასა და კონკურენციისთვის კიდევ ერთხელ მომზადებაში.

როდესაც ორგანიზაციის პრობლემები უფრო სერიოზულია, საჭიროა რეგენერაციის სტრატეგია – უფრო რადიკალური ქმედება. განახლების ორივე ტიპის სტრატეგიაში მენეჯერები ორ ქმედებას მიმართავენ: ხარჯების შემცირებას და ოპერაციების რესტრუქტურისაციას. და მაინც, რეგენერაციის სტრატეგიაში ეს ზომები უფრო ექსტენსიურია, ვიდრე ხარჯების შემცირების სტრატეგიის დროს.

როგორ ხორციელდება კორპორაციული სტრატეგიების მენეჯმენტი?

როდესაც ორგანიზაციის კორპორაციული სტრატეგია მოიცავს ბიზნესების გარკვეულ რაოდენობას, მენეჯერებს ამ ბიზნესების ერთობლიობის ან პორტფელის მართვა კორპორაციული პორტფელის მატრიცის საშუალებით შეუძლიათ. ეს მატრიცა სხვადასხვაგვარი ბიზნესის გაგებისთვის შესაბამის სტრუქტურას აყალიბებს და მენეჯერებს რესურსების გადანაწილებისთვის პრიორიტეტების განსაზღვრაში ეხმარება.¹⁵ პირველი პორტფელის მატრიცა – **BCG მატრიცა** – **Boston Consulting Group**-მა განავითარა. მათ შემოიტანეს იდეა, რომ ორგანიზაციის სხვადასხვა ბიზნესი შეიძლება შეფასებული და გრაფიკზე გამოსახული იქნეს 2x2 მატრიცის გამოყენებით, იმის იდენტიფიცირებისათვის, თუ რომელს აქვს მაღალი პოტენციალი და რომელი ფლანგავს ორგანიზაციის რესურსებს.¹⁶ ჰორიზონტალური ღერძი წარმოადგენს საბაზრო წილს (დაბალი ან მაღალი), ვერტიკალური კი გამოსახავს ბაზარზე მოსალოდნელ ზრდას (დაბალი ან მაღალი). ბიზნესერთეულის შეფასება SWOT ანალიზის მეშვეობით ხდება და შემდგომ თავსდება შემდეგ ოთხ კატეგორიათაგან ერთ-ერთში:

- **ვარსკვლავები:** მაღალი საბაზრო წილი/ მოსალოდნელი ზრდის მაღალი მაჩვენებელი;
- **მწველი ძროხები:** მაღალი საბაზრო წილი/ მოსალოდნელი ზრდის დაბალი მაჩვენებელი;
- **კითხვის ნიშნები:** დაბალი საბაზრო წილი/ მოსალოდნელი ზრდის მაღალი მაჩვენებელი;
- **ძაღვები:** დაბალი საბაზრო წილი/ მოსალოდნელი ზრდის დაბალი მაჩვენებელი.

რა სტრატეგიული მნიშვნელობები აქვს BCG მატრიცას? დაბალი საბაზრო წილისა და ზრდის პოტენციალის გამო, ძაღვები უნდა გაიყიდოს ან მათი ლიკ-

ვიდაცია მოხდეს. მენეჯერებმა უნდა „გამონველონ“ მენველი ძროხები, რამდენადაც შეუძლიათ; შეზღუდონ ნებისმიერი ინვესტირება მათში და დაგროვებული ფულის დიდი ნაწილი გამოიყენონ საბაზრო წილის გაუმჯობესებისთვის დიდი პოტენციალის მქონე ვარსკვლავებსა და კითხვის ნიშნებში ინვესტიციების ჩასადებად. ვარსკვლავებში ინვესტირება ბაზარზე მაღალი ზრდისა და მაღალი საბაზრო წილის შენარჩუნებას შეუწყობს ხელს. ვარსკვლავები, საბოლოოდ, რასაკვირველია, ძროხებად გადაიქცევიან – ცხადია, მას შემდეგ, რაც ბაზრები გაჯერდება და გაყიდვების ტემპი შენელებს. მენეჯერებისთვის ყველაზე რთულად გადასაწყვეტი – კითხვის ნიშნების საკითხია. დაკვირვებული ანალიზის შემდეგ, ზოგი გაიყიდება, ზოგი კი სტრატეგიულად გარდაიქმნება ვარსკვლავად.

კონკურენტული სტრატეგია

კონკურენტული სტრატეგია – ესაა სტრატეგია, თუ როგორ განახორციელებს ორგანიზაცია კონკურენციას იმ ბიზნეს(ებ)ში, რომელშიც მოღვაწეობს. ბიზნესის ერთ ხაზში მოქმედი პატარა ან დიდი ორგანიზაციისთვის, რომელსაც სხვადასხვა პროდუქტებისა და ბაზრების დივერსიფიცირება არ მოუხდენია, კონკურენტული სტრატეგია აღწერს, როგორ განახორციელებს იგი კონკურენციას მის ძირითად ბაზარზე. მრავალი ბიზნესის მქონე ორგანიზაციების შემთხვევაში კი თითოეულ ბიზნესს უნდა ჰქონდეს კონკრეტული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს მის კონკურენტულ უპირატესობას, რა პროდუქტს ან მომსახურებას შესთავაზებს მომხმარებელს, როგორ მომხმარებელზე სურს გასვლა და მსგავს საკითხებს. მაგალითად, ფრანგულ კომპანია LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton SA-ს სხვადასხვა კონკურენტული სტრატეგიები აქვს თავისი ბიზნესებისთვის, რომელთა შორისაცაა: Donna Karan-ის მოდის სახლი, Louis Vuitton-ის ტყავის პროდუქცია, Guerlain-ის სუნამო, TAG Heuer-ის საათები, Dom Perignon-ის შამპანური და ფუფუნების სხვა საგნები. მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია რამდენიმე ბიზნესშია, მის ცალკეულ ბიზნესებს, რომლებიც დამოუკიდებლები არიან და თავისი კონკრეტული სტრატეგია გააჩნიათ, **სტრატეგიული ბიზნესერთეულები (SBUs)** ეწოდებათ.

კონკურენტული უპირატესობის როლი

Michelin რთულ ტექნოლოგიურ პროცესში დაოსტატდა მაღალი ხარისხის რადიალური საბურავების დამზადებაში. Coca-Cola-მ, სპეციალიზებული მარკეტინგისა და გაყიდვების შესაძლებლობების წყალობით, მსოფლიოში ყველაზე ძლიერი ბრენდი შექმნა.¹⁷ Ritz Carlton-ის სასტუმროებს პერსონალური მომსახურების მიწოდების უნიკალური უნარი გააჩნიათ. თითოეულმა ამ კომპანიამ შექმნა კონკურენტული უპირატესობა.

ეფექტური კონკურენტული სტრატეგიის შექმნა მოითხოვს **კონკურენტული უპირატესობის** გააზრებას, რომელიც ორგანიზაციას გამოარჩევს, ანუ – რაც არის მისი განმასხვავებელი ნიშანი.¹⁸ ეს განმასხვავებელი ნიშანი შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციის მთავარი კომპეტენციების წყალობით, იმის კეთებით, რასაც სხვები ვერ ახერხებენ ან უფრო უკეთ კეთებით, ვიდრე სხვებს შეუძლიათ. მაგალითად, Southwest Airlines-ს კონკურენტული უპირატესობა აქვს გამომდინარე მისი უნარიდან, მიაწოდოს მგზავრებს ის, რაც მათ სურთ – მოსახერხებელი და იაფი საჰაერო მგზავრობის მომსახურება. კონკურენტული უპირატესობა ასევე შეიძლება შეიქმნას კომპანიის რესურსების დამსახურებით – თუ ორგანიზაციას აქვს ის, რაც მის კონკურენტებს არ გააჩნიათ. მაგალითად, თანამედროვე ინფორმაციული სისტემა Walmart-ს საშუალებას აძლევს, დააკვირდეს და გააკონტროლოს მარაგები და მომწოდებლებთან ურთიერთობა უფრო ეფექტურად, ვიდრე ეს მის კონკურენტებს შეუძლიათ, რამაც Walmart-ს შეუქმნა უპირატესობა დანახარჯებში.

ხარისხი, როგორც კონკურენტული უპირატესობა 1906 წელს, როდესაც W. K. Kellogg-მა სიმინდის ბურბუშელის წარმოება დაიწყო, მისი მიზანი იყო, მომხმა-

BCG მატრიცა

სტრატეგიული ინსტრუმენტი, რომელიც წინ უძღვის რესურსების განაწილების შესახებ გადაწყვეტილებებს, სტრატეგიული ბიზნესერთეულების საბაზრო წილისა და ზრდის მაჩვენებლის საფუძველზე.

აღწერეთ კონკურენტული უპირატესობა და კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებსაც ორგანიზაციები უპირატესობის მოსაპოვებლად იყენებენ. 9.4

უპირატესობა და კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებსაც ორგანიზაციები უპირატესობის მოსაპოვებლად იყენებენ.

კონკურენტული სტრატეგია

ორგანიზაციული სტრატეგია, თუ როგორ განახორციელებს ორგანიზაცია საკუთარი ბიზნეს(ებ)ით კონკურენციას.

სტრატეგიული ბიზნესერთეული (SBU)

ორგანიზაციის ცალკეული, დამოუკიდებელი ბიზნესი, რომელიც საკუთარი კონკურენტული სტრატეგიების ფორმულირებას ახორციელებს.

კონკურენტული უპირატესობა

ის, რაც ორგანიზაციას გამოარჩევს; მისი განმასხვავებელი ნიშანი.

რეზილიენტის შექმნაზე მინდა მალალი ხარისხის ყუათიანი პროდუქტი, რომელიც საკვებადც სასიამოვნო იქნებოდა. ხარისხზე აქცენტი დღესაც მნიშვნელოვანია. Kellogg-ის პროდუქციის მალალი ხარისხის შენარჩუნებაზე პასუხისმგებლობა ყველა თანამშრომელზე ნაწილდება. თუ სათანადოდ იქნება დანერგილი, ხარისხი ორგანიზაციისთვის შეიძლება აღმოჩნდეს საშუალება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად.¹⁹ ამიტომაცაა, რომ ბევრი ორგანიზაცია მიმართავს ხარისხის კონცეფციის მენეჯმენტს, რათა სხვა კომპანიებისგან გამოირჩეოდეს. თუ ბიზნესი შეძლებს პროდუქციის ხარისხისა და სანდოობის უწყვეტ გაუმჯობესებას, მან შეიძლება ისეთი კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვოს, რომელსაც ვერაფერი წაართმევს.²⁰

შემომდებელითი აზროვნება, როგორც კონკურენტული უპირატესობა დღეს მსოფლიოში მომხმარებელს ნებისმიერი სასურველი ნივთის პოვნა შეუძლია ინტერნეტში, გაცილებით მრავალფეროვანი არჩევანი აქვს ინტერნეტმეკვებებისას და გაცილებით სწრაფ მომსახურებასაც იღებს, ვიდრე ოდესმე. ერთ-ერთი კომპანია, რომელმაც გააცნობიერა ეს შესაძლებლობები და გამოწვევები, Kiva Systems-ია.²¹ Kiva დამოუკიდებელ რობოტებს ამზადებს, რომლებსაც მოქნილ ავტომატიზებულ სისტემებში იყენებს, რაც კომპანიებისათვის ელექტრონული კომერციის პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა. Kiva-ს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი აცხადებს: „ჩვენ ინვენტარის ატომები ინფორმაციულ ნაწილებად გარდაქმნით და ამ მონაცემთა ბაზებს ალგორითმებით ვმართავთ, თანაც ისევე ვაორგანიზებთ, როგორც Google ვებგვერდების დახარისხებისას“. ამ პროცესის ეფექტური წარმართვის წყალობით, კომპანიის რობოტები ნუთებში აგროვებენ საქონელს და აწვდიან მათ საწყობის მუშაკებს, რომლებსაც ოთხჯერ უფრო მეტი ამანათის გაგზავნა შეუძლიათ საათში. ამასთანავე, Kiva-მ (რომელიც Amazon-მა ახლახან შეიძინა) „ასწავლა“ თავის რობოტებს მუყაოს ყუთების სანაგვე კომპაქტორში განთავსება და საჩუქრების შეფუთვაში დახმარების განევა.

Kiva ის კომპანიაა, რომელსაც გათავისებული აქვს დიზაინერული აზროვნების ძალა, რაც მე-ნ თავში განსაზღვრულია, როგორც მენეჯმენტის პრობლემებისადმი დიზაინერთა მსგავსი მიდგომა. დიზაინერული აზროვნება გულისხმობს უჩვეულო გზებით ფიქრს იმის შესახებ, თუ რა არის ბიზნესი და როგორ აკეთებს იმას, რაც გასაკეთებელი აქვს; ან, როგორც ერთმა ადამიანმა თქვა, „პრობლემების კრეატიული გადაწყვეტა არსებული ალტერნატივების მიღმა ფიქრით და ახალი ალტერნატივების შექმნით“.²² ბოლოს და ბოლოს, ვინ იფიქრებდა რობოტებისთვის საჩუქრების შეფუთვაში დახმარების „სწავლებას“, რათა ელექტრონული კომერციის საწყობების მუშაობა უფრო ეფექტური გამხდარიყო? და მაინც, როგორი მნიშ-

ვნელობისაც არ უნდა იყოს დიზაინერული აზროვნება გასაოცარი პროდუქტების შესაქმნელად, ის ასევე გულისხმობს, რომ „დიზაინი“ მხოლოდ პროდუქტების ან პროცესებისთვის კი არ არის აუცილებელი, არამედ – იმ ნებისმიერი ორგანიზაციული პრობლემებისთვისაც, რომლებიც შეიძლება წარმოიქმნას. ამიტომაც არის, რომ კომპანიის შესაძლებლობა, გამოიყენოს დიზაინერული აზროვნება, როგორც საშუალება, რომლის მეშვეობითაც თანამშრომლები და მენეჯერები სტრატეგიულ მენეჯმენტს ახორციელებენ, შესაძლებელია ძლიერი კონკურენტული იარაღი გამოდგეს.

კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია რესურსები (აქტივი) და შესაძლებლობები (როგორ სრულდება სამუშაო). რა ხდის ზოგიერთ ორგანიზაციას უფრო წარმატებულს სხვებთან შედარებით? რატომ იგებს ზოგიერთი პროფესიული ბეისბოლის გუნდი ჩემპიონატებს სტაბილურად და იზიდავს უამრავ მაყურებელს? რატომ აქვს ზოგიერთ ორგანიზაციას სტაბილური და უწყვეტი ზრდა შემოსავლებისა და მოგების მხრივ? რატომ აბარებს უფრო და უფრო მეტი ადამიანი ზოგიერთ კოლეჯში, უნივერსიტეტსა თუ ფაკულტეტზე? რატომ არის ზოგიერთი კომპანია სტაბილურად რეიტინგული სიის სათავეში, როგორც „საუკეთესო“, „ყველაზე სათაყვანებელი“ ან „ყველაზე მომგებიანი“? პასუხი მარტივია: ყველა ორგანიზაციას არ შეუძლია რესურსების ეფექტურად გამოყენება და თავისი იმ მთავარი კომპეტენციების განვითარება, რომელიც მას კონკურენტულ უპირატესობას მოუტანდა. მხოლოდ კონკურენტული უპირატესობის შექმნა კი საკმარისი არ არის. ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს ამ უპირატესობის შენარჩუნება; ანუ შეინარჩუნოს ნიშა, მიუხედავად კონკურენტთა ქმედებებისა და ინდუსტრიაში ევოლუციური ცვლილებებისა. მაგრამ ეს ადვილი გასაკეთებელი არ არის! საბაზრო არასტაბილურობას, ახალ ტექნოლოგიებსა და სხვა ცვლილებებს შეუძლიათ გამოწვევის წინაშე დააყენონ მენეჯერების გრძელვადიანი მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შექმნისაკენ მიმართული ძალისხმევა. და მაინც, სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენებით, მენეჯერებს შეუძლიათ თავიანთი ორგანიზაციის უკეთესი პოზიციონირება იმისათვის, რომ მოიპოვონ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა.

სტრატეგიულ მენეჯმენტში ბევრი მნიშვნელოვანი იდეა მაიკლ პორტერის (Michael Porter) ნაშრომიდან მოდის.²³ მისი ერთ-ერთი ყველაზე დიდი წვლილია იმის ახსნა, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შექმნა. ამის კეთების მნიშვნელოვანი ნაწილი არის ინდუსტრიის ანალიზი, რომელიც ხორციელდება ხუთი ძალის მოდელის გამოყენებით.

ხუთი ძალის მოდელი ნებისმიერ ინდუსტრიაში კონკურენციის წესები ხუთი ძალის მეთოდითაა ნაკარნახები. ერთობლიობაში ეს ხუთი ძალა განსაზღვრავს ინდუსტრიის მიმზიდველობასა და მოგებიანობას, რომელსაც მე-ნეჯერები აფასებენ ამ ხუთი ფაქტორის შეფასების საშუალებით:

1. ახალი მოთამაშეების საფრთხე. რამდენად მოსალოდნელია, რომ ინდუსტრიაში ახალი კონკურენტები გამოჩნდებიან?
2. შემცველების საფრთხე. რამდენად შესაძლებელია, რომ სხვა ინდუსტრიების პროდუქციამ შეძლოს მოცემული ინდუსტრიის პროდუქციის ჩანაცვლება?
3. მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლება. რამდენად დიდი გავლენა აქვთ გარიგებებზე მყიდველებს (მომხმარებლებს)?
4. მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლება. რამდენად დიდი გავლენა აქვთ გარიგებებზე მომწოდებლებს?
5. არსებული კონკურენცია. რამდენად ძლიერია კონკურენცია ინდუსტრიაში არსებულ კონკურენტებს შორის?

კონკურენტული სტრატეგიის არჩევა

ხუთი ძალის შეფასებისა და SWOT ანალიზის დარულებისთანავე მენეჯერები მზად არიან სათანადო კონკურენტული სტრატეგიის ასარჩევად, რომელიც უკეთ შეესაბამება როგორც თავად ორგანიზაციის, ასევე იმ ინდუსტრიის კონკურენტულ ძლიერ მხარეებს (რესურსებისა და პოტენციალის ჩათვლით), რომელსაც ეს ორგანიზაცია განეკუთვნება. პორტერის მიხედვით, ფირმა წარმატებას ვერ მიაღწევს, თუ ეცდება, რომ ყველა და ყველაფერი ერთდროულად გაითვალისწინოს. ის სთავაზობს მენეჯერებს, აირჩიონ სტრატეგია, რომელიც ორგანიზაციას მიაჩნია კონკურენტულ უპირატესობას ინდუსტრიის სხვა წარმომადგენლებთან შედარებით დაბალი დანახარჯების ან მათგან მნიშვნელოვანი განსხვავებულობის წყალობით.

როდესაც ორგანიზაცია თავის ინდუსტრიაში კონკურენციას ახორციელებს იმის მიხედვით, რომ ყველაზე დაბალი დანახარჯები აქვს (ხარჯები ან დანახარჯები და არა ფასები), ის იყენებს დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგიას. დანახარჯებში ლიდერობა ძალიან ეფექტურია. გასავალი მინიმალურია და ფირმა ყველაფერს აკეთებს ხარჯების შესამცირებლად. დაბალი დანახარჯების მქონე ფირმების ოფისებში ძვირადღირებულ ინტერიერსა და ხელოვნების ძვირფას ნიმუშებს ვერ შეხვდებით. მაგალითად, ბენტონვილში, კანზასში, Walmart-ის სათავო ოფისის ავეჯი ფუნქციურია და არა დახვეწილი, რასაც შეიძლება არ მოელოდეთ მსოფლიოს უდიდესი საცალო მოვაჭრისგან. მიუხედავად იმისა, რომ დანახარჯებში ლიდერი დიდ ყურადღებას არ აქცევს გაფორმებას, მისი პროდუქტები იმ ხარისხის უნდა იყოს, რომ შეეძაროს კონკურენტების მიერ შემოთავაზებულ პროდუქციას ან, სულ ცოტა, მყიდველებისთვის მისაღები მაინც იყოს.

კომპანია, რომელიც კონკურენციას სწევს ისეთი უნიკალური პროდუქციის შეთავაზებით, რომელსაც კლიენტები ძალიან აფასებენ, იყენებს დიფერენცირების სტრატეგიას. პროდუქტი შეიძლება განსხვავდებოდეს მაღალი ხარისხით, უჩვეულო მომსახურებით, ინოვაციური დიზაინით, ტექნოლოგიური შესაძლებლობით ან უჩვეულოდ პოზიტიური ბრენდის იმიჯით. პრაქტიკულად ნებისმიერი სამომხმარებლო პროდუქტი ან სერვისი შეიძლება მივიჩნიოთ დიფერენცირების სტრატეგიის მაგალითად: ვოტვათ, Nordstrom (სამომხმარებლო სერვისი); 3M Corporation (პროდუქტის ხარისხი და ინოვაციური დიზაინი); Coach (დიზაინი და ბრენდის იმიჯი) და Apple (პროდუქტის დიზაინი).

მიუხედავად იმისა, რომ ეს კონკურენტული სტრატეგიები ფართო ბაზრისთვისაა გამიზნული, კონკურენტული სტრატეგიის ბოლო ტიპი – ფოკუსირებული სტრატეგია – მოიცავს დანახარჯებში (ფოკუსირებას დანახარჯებზე) ან დიფერენცირებაში (ფოკუსირებას დიფერენცირებაზე) უპირატესობას ვინრო სეგმენტსა ან ნიშაზე. სეგმენტები შეიძლება ეფუძნებოდეს პროდუქტის მრავალფეროვნებას, მომხმარებლის ტიპს, დისტრიბუციის არხს ან გეოგრაფიულ ადგილმდებარეობას. მაგალითად, დანიური Bang & Olufson, რომლის შემოსავალი 549 მილიონ აშშ დოლარს აჭარბებს, ფოკუსირებულია მაღალი ხარისხის

ციფრები ²⁵

21 პროცენტით მეტი მოგება აჩვენებს კვლევებმა იმ კომპანიების შესახებ, რომლებიც ინფორმაციულ-ტექნოლოგიური საზრისიანობით გამოირჩევიან.

25 პროცენტი მაღალი შედეგების მქონე კომპანიებად მიჩნეული ორგანიზაციებისა, სინამდვილეშიც შესანიშნავი შედეგების მქონე არიან.

29 პროცენტმა რესპონდენტებისა თქვა, რომ კომპანიის გაერთიანების ან შესყიდვისას, სამსახურის დაკარგვა მათი შემფოთების მთავარ საგანს წარმოადგენდა.

46 პროცენტი პატარა კომპანიების აღმასრულებლებისა სტრატეგიის განვითარების საქმეში თანამშრომლობით მიდგომას ემხრობა.

29 პროცენტი დიდი კომპანიების აღმასრულებლებისა სტრატეგიის განვითარების საქმეში თანამშრომლობით მიდგომას უჭერს მხარს.

60 პროცენტი აღმასრულებლებისა მიიჩნევს, რომ მათი თანამშრომლები კომპანიის მომავალი ზრდისათვის მზად არ არიან.

აუდიოალტურვილობის გაყიდვებზე. ფოკუსირებული სტრატეგიის შესრულება-
დობა, დამოკიდებულია სეგმენტის ზომასა და იმაზე, შეუძლია თუ არა ორგანი-
ზაციას, ამ სეგმენტის მომსახურებით ფული იშოვოს.

რა ხდება მაშინ, თუ ორგანიზაცია ვერ აღწევს უპირატესობას დანახარჯებში
ან დიფერენცირებისას? პორტერმა ამას შუაში დარჩენილი მდგომარეობა უწო-
და და გაგვაფრთხილა, რომ ეს არცთუ ისე სახარბიელო ადგილია. ორგანიზაცია
შუაშია დარჩენილი მაშინ, როცა მისი ხარჯები ზედმეტად დიდია იმისთვის, რომ
კონკურენცია გაუწიოს დანახარჯებში ლიდერს ან, როცა მისი პროდუქცია და
სერვისები საკმარისად დიფერენცირებული არ არის კონკურენციის გასაწევად.
ამ მდგომარეობიდან თავის დასაღწევად უნდა აირჩიოს, კონკურენტული უპირა-
ტესობის რომელ გზას დაადგე და შემდეგ შეუდგე მის განხორციელებას რესურ-
სების, პოტენციალისა და მთავარი კომპეტენციების გამოყენებით.

მიუხედავად პორტერის განცხადებისა, რომ აქცენტი დაბალი დანახარჯე-
ბის ან დიფერენცირების უპირატესობაზე უნდა გადაიტანო, რათა შუაში შეჩე-
რების პრევენცია შეძლო, უკანასკნელმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაცი-
ებს შეუძლიათ, წარმატებით უზრუნველყონ ორივე – დაბალი დანახარჯები და
დიფერენცირებით უპირატესობა მაღალი შედეგების მისაღწევად.²⁴ ადვილი არ
არის ამის გაკეთება! უნდა შეინარჩუნო დაბალი დანახარჯები და იყო ჭეშმარი-
ტად დიფერენცირებული. ისეთმა კომპანიებმა, როგორებიცაა: FedEx, Southwest
Airlines, Google და Coca-cola, ამის გაკეთება შეძლეს.

სექციის დასასრულს გვინდა აღვნიშნოთ, რომ ორგანიზაციული სტრატე-
გიის ბოლო ტიპია **ფუნქციური სტრატეგიები**. ესაა სტრატეგიები, რომლებიც
გამოიყენება ორგანიზაციის მრავალი ფუნქციური დეპარტამენტის მიერ, რათა
კონკურენტულ სტრატეგიას შეუწყონ ხელი. მაგალითად, როდესაც ჩიკაგოში
დაფუძნებულ ბეჭდვით კომპანია R. R. Donnelley & Sons Company-ის უნდოდა, უფ-
რო კონკურენტუნარიანი გამხდარიყო და ინვესტიცია ჩადო მაღალტექნოლო-
გიურ ციფრული ბეჭდვის მეთოდებში, მის მარკეტინგის დეპარტამენტს მოუ-
წია გაყიდვებისა და რეკლამირების ახალი გეგმის განვითარება, პროდუქციის
დეპარტამენტს – საბეჭდო ობიექტებზე ციფრული ალტურვილობის დანერგვა და
ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს – მისი თანამშრომლების შერჩევისა და
სატრენინგო პროგრამების განახლება. სპეციფიკურ ფუნქციურ სტრატეგიებზე
ამ წიგნში არ ვისაუბრებთ, ვინაიდან მათ სხვა ბიზნესკურსებში გაეცნობით.

ფუნქციური სტრატეგია

ორგანიზაციის სხვადასხვა ფუნქცი-
ური დეპარტამენტის მიერ კონკუ-
რენტული სტრატეგიის მხარდასაჭე-
რად გამოყენებული სტრატეგიები.

9.5 განიხილეთ სტრატე-
გიული მენეჯმენტის
ამჟამინდელი პრობლე-
მები.

**სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმდინარე
საკითხები**

ჩვენს გარემოში მუსიკის ჩამწერ ინდუსტრიაზე უკეთესი მაგალითი არ არსე-
ბობს იმის წარმოსაჩენად, თუ რამდენი სტრატეგიული გამოწვევის წინაშე დგე-
ბიან მენეჯერები. საერთო ჯამში, CD-ების გაყიდვები დაეცა გასულ ათწლეულში
და მათი ყველაზე დიდი მაჩვენებელი 50%-ით შემცირდა. ამ ტენდენციამ მხოლოდ
მუსიკალურ კომპანიებზე კი არ იქონია გავლენა, არამედ მუსიკალურ საცალო
ვაჭრებზეც მოახდინა ეფექტი. „საცალო მოვაჭრეებს ადაპტაცია მოუწიათ. ხში-
რად, თავიანთი თაროების სხვა პროდუქციისთვის დათმობის კუთხითაც“. მა-
გალითად, ეროვნულმა ელექტრონული ნივთების საცალო მოვაჭრე Best Buy-მ
გადაწყვიტა, მუსიკალური ინსტრუმენტების გაყიდვით ჩაეტარებინა ექსპე-
რიმენტი. სხვა ძირითადმა მუსიკალურმა საცალო მოვაჭრეებმა, როგორცაა,
ვთქვათ, Walmart, CD-ების გასაყიდი ადგილი სხვა განყოფილებებში გადაიტანა.
„მუსიკის სპეციალურ მაღაზიებში დივერსიფიკაცია ყოფნა-არყოფნის საკითხად
იქცა“. მენეჯერები ცდილობენ, იპოვონ სტრატეგიები, რომლებიც დაეხმარება
მათ ორგანიზაციებს მსგავს გარემოში წარმატების მისაღწევად, ბევრს მოუწია
ბიზნესის სრულიად ახალ სფეროებში გადანაცვლება.²⁵ და მხოლოდ მუსიკალუ-
რი ინდუსტრია არ არის, ვისაც სტრატეგიულ გამოწვევებთან შეხება უწევთ.
მენეჯერები ყველგან აწყდებიან მზარდ ინტენსიურ გლობალურ კონკურენცი-
ას, მომხმარებლები და ინვესტორები კი მათგან მაღალ შედეგიანობას მოელოან.
როგორ უპასუხეს ამ ახალ რეალობებს? ამ სექციაში ჩვენ განვიხილავთ სტრა-
ტეგიული მენეჯმენტის სამ თანამედროვე საკითხს, მათ შორის, სტრატეგიული

ლიდერობის საჭიროებას, სტრატეგიული მოქნილობის საჭიროებასა და იმას, თუ როგორ ქმნიან მენეჯერები ისეთ სტრატეგიებს, რომ აქცენტირებული იყვნენ ელექტრონულ ბიზნესსა, მომხმარებელთა მომსახურებასა და ინოვაციაზე.

სტრატეგიული ლიდერობის საჭიროება

„Amazon ისე სერიოზულად უდგება თავის მომავალ გეგმას, რომ დაიქირავა სამი ქალი სრულ განაკვეთზე, ერთი შეხედვით, არაფრის საკეთებლად. ერთადერთი, რაც მათ უნდა გააკეთონ, ვებრევიუებისთვის რვა ზომა ფეხსაცმლის მოზომვაა“. ჰმმმ... თითქოსდა მხიარული სამუშაოა! რაზე ფიქრობს Amazon-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ჯეფ ბეზოსი? მან დაიპყრო წიგნის საგამომცემლო, ელექტროტექნიკური და სათამაშო ინდუსტრიები (სხვებთან ერთად). მისი შემდეგი სამიზნე კი მაღალი ხარისხის ტანსაცმელია. და იგი ამას „ტიპური გზით აკეთებს: უფრო მეტი გააკეთე და ხარჯვას ნუ დაინანებ“.²⁷

ორგანიზაციის სტრატეგიებს, ჩვეულებრივ, ავითარებენ და გადახედავენ მისი ტოპმენეჯერები. ორგანიზაციის ტოპმენეჯერი, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერია. ეს ინდივიდი, როგორც წესი, ტოპმენეჯმენტის ჯგუფში მუშაობს, რომელიც მოიცავს სხვა აღმასრულებელ ან მაღალი რანგის მენეჯერებს, როგორცაა: ოპერაციების მთავარი მენეჯერი, მთავარი ფინანსური მენეჯერი და სხვა ინდივიდები, რომლებსაც შეიძლება სხვადასხვა ტიტულები ჰქონდეთ. სტრატეგიულ მენეჯმენტში მთავარი აღმასრულებელი მენეჯერის როლის ტრადიციული აღწერა გულისხმობს, რომ ის არის „მთავარი“ სტრატეგი, სტრუქტურული არქიტექტორი და ორგანიზაციის საინფორმაციო/საკონტროლო სისტემების დეველოპერი.²⁸ „მთავარი აღმასრულებლის“ სტრატეგიული როლის სხვა განსაზღვრებით, იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღები, წარმოსახვის უნარის მქონე ლიდერი, პოლიტიკური აქტორი, გარემოში ცვლილებების მეთვალყურე, ინტერპრეტატორი და სტრატეგიის შემქმნელია.²⁹



წყარო: AP Photo/Damian Dovarganes

Whole Foods Market იყენებს დიფერენციაციის სტრატეგიას საცალო გაყიდვების საკვების ინდუსტრიაში კონკურენციის გასაწევად. ის ისეთ უნიკალურ პროდუქტებს სთავაზობს მომხმარებელს, რომლებსაც ისინი ძალიან აფასებენ. საცალო მოვაჭრე ხილსა და ბოსტნეულს ადგილობრივი ფერმერებისგან ყიდულობს, რომლებიც მდგრად სოფლის მეურნეობას მისდევენ და რომლებსაც მყიდველები აფასებენ, მაგალითად, ისინი, ვინც კალიფორნიაში, პასადენას ბაზარში არიან ნაჩვენები ფოტოსურათზე. დასაბამიდანვე **Whole Foods** ფოკუსირებულია, ერთი მხრივ, უმაღლესი ხარისხის ნატურალურ და ორგანულ პროდუქტებზე, რომელიც სასარგებლოა მომხმარებელთა ჯანმრთელობისათვის და, მეორე მხრივ, გარემოსთვის ნაკლებად საზიანო საოპერაციო მეთოდებზე. კონკურენციული სტრატეგია ასახავს კომპანიის დევიზს „**Whole Foods – Whole People – Whole Planet**“ (ყველანაირი სურსათი – ყველა ადამიანი – მთელი პლანეტა).

რეალური შემთხვევა

განვიხილოთ

სცენარი:

კაროლინ ფულმერი (Caroline Fulmer) ახლახან დაწინაურდა მიდვესტის საშუალო სიდიდის ქალაქის მუნიციპალური ხელოვნების მუზეუმის აღმასრულებელ დირექტორად. ის ძალიან აღელვებულია ახალი პოზიციით და იმით, რის მიღწევასაც აპირებს. მან იცის, რომ მუზეუმის საბჭოს მტკიცედ აქვს გადაწყვეტილი ორგანიზაციის სტრატეგიული მომავლის განსაზღვრა და ფიქრობს, რომ კაროლინს შეუძლია ამის განხორციელება, თანაც, ის ხომ ამ პოზიციაზე დაიქირავეს. მას ძალიან უნდა, ეფექტური სტრატეგიული ლიდერი გამოდგეს.

თქვენი აზრით, რა უნარ-ჩვევები დასჭირდება კაროლინს ეფექტური სტრატეგიული ლიდერობისთვის?

სტრატეგიული ლიდერობისთვის კაროლინი უნდა ფოკუსირდეს მუზეუმის ახლო და გრძელვადიან მიზნებზე და მტკიცედ დაისახოს მათი განხორციელება. მან გავლენა უნდა მოახდინოს გუნდზე და შეძლოს მისი მართვა წინა გამოცდილებით შეძენილი ინოვაციური მეთოდის გამოყენებით, რომელიც ახალ გარემოს უნდა მიუსადაგოს – მთელი ამ დროის განმავლობაში კი გამოავლინოს ძლიერი კომუნიკაციისა და ცვლილებების ადვილად მიღების უნარი.

სარა სარაჩინო (Sarah Saracino) - ადამიანური რესურსების მენეჯერი



წყარო: Sarah Saracino

ჩანართი 9-4

ეფექტური სტრატეგიული ლიდერობა



წყაროები: Based on J. P. Wallman, "Strategic Transactions and Managing the Future: A Druckerian Perspective," *Management Decision*, vol. 48, no. 4, 2010, pp. 485-499; D. E. Zand, "Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques," *Strategy & Leadership*, vol. 38, no. 3, 2010, pp. 23-28; and R. D. Ireland and M. A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive*, February 1999, pp. 43-57.

სტრატეგიული ლიდერობა

განჭვრეტის, შთაგონების, მოქნილობის შენარჩუნების, სტრატეგიული აზროვნებისა და ორგანიზაციაში სხვასთან მუშაობის შესაძლებლობები იმ ცვლილებების ინიცირებისთვის, რომელიც შექმნის ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიან და ღირებულ მომავალს.

როგორც არ უნდა აღინერებოდეს ტოპმენეჯმენტის სამუშაო, დარწმუნებული იყავით, რომ იგი, მათი გადმოსახედიდან, ორგანიზაციის მაღალი საფეხურიდან, ორგანიზაციაში სხვა არც ერთ საქმეს არ ჰგავს. განსაზღვრების მიხედვით, ტოპმენეჯერები პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის გადაწყვეტილებასა და ქმედებაზე. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლი, რომელსაც ტოპმენეჯერი ასრულებს, სტრატეგიული ლიდერობაა. ორგანიზაციული მკვლევრები ლიდერობას სტრატეგიულ მენეჯმენტთან მიმართებაში სწავლობენ, რადგან ორგანიზაციის ტოპმენეჯერები უზრუნველყოფენ ეფექტურ სტრატეგიულ ლიდერობას. რა არის **სტრატეგიული ლიდერობა**? ესაა განჭვრეტის, შთაგონების, მოქნილობის შენარჩუნების, სტრატეგიული ფიქრის და ორგანიზაციაში სხვებთან მუშაობის შესაძლებლობა იმ ცვლილებების ინიცირებისთვის, რომელიც ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიან და ღირებულ მომავალს შექმნის.³⁰ როგორ შეუძლიათ ტოპმენეჯერებს ეფექტური სტრატეგიული ლიდერობის უზრუნველყოფა? რვა ძირითადი განზომილება იქნა იდენტიფიცირებული³¹ (იხილეთ ჩანართი 9-4). ეს განზომილებები მოიცავს ორგანიზაციის მიზნის ან ხედვის განსაზღვრას, მისი მთავარი კომპეტენციების გამოყენებასა და შენარჩუნებას, ადამიანური კაპიტალის განვითარებას, ძლიერი ორგანიზაციული კულტურისა და ურთიერთობების შექმნასა და შენარჩუნებას, გაბატონებული შეხედულებების გადასინჯვას კრიტიკული კითხვების დასმისა და ვარაუდების კრიტიკულად შეფასების შედეგად, ეთიკურ ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებებსა და პრაქტიკაზე აქცენტირებით, სათანადოდ ბალანსირებული ორგანიზაციული კონტროლის ჩამოყალიბებით. ყოველი განზომილება მოიცავს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მნიშვნელოვან ნაწილს.

სტრატეგიული მოქნილობის საჭიროება

გასაკვირი არ არის, რომ ეკონომიკურმა რეცესიამ შეცვალა ის გზა, რომლითაც ბევრი კომპანია უდგებოდა სტრატეგიულ დაგეგმვას.³² მაგალითად, უმაღლესი ხარისხის სატრანსპორტო საშუალებების მწარმოებელ Spartan Motors-ში მენეჯერები ადრე ერთნაირად სტრატეგიულ და სამწლიან ფინანსურ გეგმას იმუშავებდნენ და მათ ყოველ ფინანსურ კვარტალში ერთხელ გადახედავდნენ.

მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ჯონ შიკიელმა (John Sztykiel) განაცხადა: „ამ შედარებით მოუქნელი მეთოდის ბრალია, ნაწილობრივ, რომ Spartan-ის გაყიდვები და საერთო მოგება შემცირდა“. მან ასევე აღნიშნა, რომ კომპანიამ „საკმარისად სწრაფად არ უპასუხა ცვალებად მოთხოვნას“. ამჟამად კომპანია იყენებს სამწლიან სტრატეგიულ გეგმას, რომელსაც ტომენეჯმენტის გუნდი ყოველთვიურად ანახლებს. J.C. Penney Company-ში 2007 წელს შემუშავებული ხუთწლიანი სტრატეგიული ზრდის ამბიციური გეგმა შეჩერებულია მას შემდეგ, რაც ეკონომიკა შეფერხდა.³³ სანაცვლოდ, მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა შექმნა საცდელი „ხიდის“ გეგმა კომპანიის სახელმძღვანელოდ. ამ გეგმამ იმუშავა კომპანიის მოგებიანობა გაუმჯობესდა და არც რომელიმე თანამშრომლის დათხოვნა გახდა საჭირო.

იურგენ შრემპმა (Jürgen Schrempp), Daimler AG-ის ყოფილმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა, განაცხადა: „ჩემი პრინციპი ყოველთვის იყო... იმდენად სწრაფად უნდა იმოძრაო, რამდენადაც შეგიძლია და [თუ] შეცდომებს ნამდვილად დაუშვებ, უნდა გამოასწორო“. გაცილებით უკეთესია, იმოძრაო სწრაფად და ზოგჯერ შეცდომები დაუშვა, ვიდრე ზედმეტად ნელა მოძრაობდე“.³⁴

ჩანართი 9-5

სტრატეგიული მოქნილობის განვითარება

- ხელმძღვანელობაში წაახალისეთ ერთიანობა საერთო ინტერესების საფუძველზე,
- შეინარჩუნეთ რესურსების მოქნილობა და გამოიყენეთ გარემოებების და მიხედვით.
- სწორად მომართეთ გონება, რომ აღმოაჩინოთ და გაიაზროთ პრობლემები და გამოწვევები.
- გაიგეთ, როგორ სრულდება დანერგული სტრატეგიები შედეგების მონიტორინგისა და გაზომვის საშუალებით.
- წაახალისეთ თანამშრომლები, თავისუფლად ამხილონ და გაგიზიარონ უარყოფითი ინფორმაცია.
- მიიღეთ ახალი იდეები და პერსპექტივები ორგანიზაციის გარედან.
- იქონიეთ მრავალი ალტერნატივა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისას.
- ისწავლეთ შეცდომებზე.

წყაროები: Y. L. Doz and M. Kosonen, „Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal,“ Long Range Planning, April 2010, pp. 370 – 382; E. Lewis, D. Romanaggi, and A. Chapple, „Successfully Managing Change During Uncertain Times,“ Strategic HR Review, vol. 9, no.2, 2010, pp. 12 – 18; and K. Shimizu and M. Hitt, „Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions,“ Academy of Management Executive, November 2004, pp. 44 – 59.

აღბათ არ იფიქრებდით, რომ ჭკვიანი ინდივიდები, რომლებსაც ორგანიზაციის მენეჯმენტისათვის დიდ ფულს უხდიან, შეცდომებს უშვებენ, როდესაც საქმე სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს ეხება. მაგრამ მაშინაც კი, როცა მენეჯერები სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს ახორციელებენ, არ არსებობს გარანტია იმისა, რომ არჩეულ სტრატეგიებს დადებითი შედეგები მოჰყვება. ნებისმიერი თანამედროვე ბიზნეს-სფერის წაკითხვა ნამდვილად დაადასტურებდა ამ შეფასებას. მაგრამ აქ მთავარია სწრაფი რეაგირება მაშინ, როდესაც აშკარაა, რომ სტრატეგია არ ამართლებს. სხვა სიტყვებით, მათ სჭირდებათ **სტრატეგიული მოქნილობა**, ანუ უნარი, გაიაზრო დიდი ცვლილებები გარემოში, სწრაფად მომართო რესურსები და აღიარო, როდესაც სტრატეგიული გადაწყვეტილება არ მუშაობს. მაღალი არაპროგნოზირებადობის მქონე გარემოში, რომელთან შეხებაც მენეჯერებს უნევთ, სტრატეგიული მოქნილობა აუცილებელია! ჩანართი 9-5 გვთავაზობს წინადადებებს ასეთი სტრატეგიული მოქნილობის განვითარების კუთხით.

სტრატეგიული მოქნილობა

შესაძლებლობა, გაიაზრო დიდი ცვლილებები გარე გარემოში, სწრაფად მომართო რესურსები და აღიარო, როდესაც სტრატეგიული გადაწყვეტილება შეცდომა აღმოჩნდება.



წყარო: ZUMA Wire Service/Alamy

პრესკონფერენციაზე მარკ ბენიოფმა (Marc benioff), Salesforce.com-ის მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა, ავტომწარმოებლების მომხმარებლებისათვის პირველი კერძო სოციალური ქსელის „Toyota Friend“-ის შესაქმნელად, Toyota Motors-თან სტრატეგიული ალიანსის შექმნის შესახებ განაცხადა. პირველად ის იაპონიაში იქნა შეთავაზებული, Toyota-ს ელექტროსატრანსპორტო საშუალებებსა და ცვალებად ჰიბრიდებთან ერთად. Toyota Friend მომხმარებელთა საკომუნიკაციო სისტემაა, რომელიც ავტომწარმოებლის სამომხმარებლო მომსახურების სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მასზე წვდომა შესაძლებელია სმარტფონების, პლანშეტური კომპიუტერებისა და სხვა მობილური ხელსაწყოების საშუალებით. ქსელი საშუალებას აძლევს Toyota-ს მომხმარებლებს, დაუკავშირდნენ მანქანებს, დილერებსა და Toyota-ს. Toyota-ს კი საშუალებას აძლევს, მომხმარებელთან კომუნიკაცია დაამყაროს და პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ მონაცემები მიიღოს; აგრეთვე, ოპერატიული ინფორმაცია გასცეს მათი ავტომობილების ბატარეის დონისა და დამტენი სადგურების ადგილმდებარეობის შესახებ.

მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული სტრატეგიები დღევანდელი გარემოსთვის

ESPN.com-ს ყოველთვიურად 16 მილიონზე მეტი უნიკალური მომხმარებელი სტუმრობს. თექვსმეტი მილიონი! ეს ნიუ იორკ სიტის მოსახლეობის თითქმის ორმაგი რაოდენობაა და ESPN-ის მრავალ ბიზნესს შორის ერთ-ერთი პოპულარული ინტერნეტბიზნესია. თავდაპირველად იგი დაარსდა, როგორც სატელევიზიო არხი, ახლა კი მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორიცაა პროგრამირება, რადიო, ინტერნეტი, გამოცემლობა, თამაშები, X თამაშები, ESPY დაჯილდოება, ESPN ზონები, და ფიქრობს, მოიცვას უფრო მეტი ადგილობრივი სპორტი.³⁵ კომპანიის პრეზიდენტი ჯონ სკიპერი (John Skipper) „ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ და შესაშურ

გასართობი ინდუსტრიის ფრანჩიზას მართავს“. ცხადია, მას ესმის, დღევანდელ გარემოში როგორ უზრუნველყოს საკუთარი სტრატეგიების წარმატებული მენეჯმენტი! ვფიქრობთ, დღევანდელ გარემოში ძალიან მნიშვნელოვანია სამი სტრატეგია: ელექტრონული ბიზნესი, სამომხმარებლო სერვისი და ინოვაცია.

ელემენტარული ბიზნესსტრატეგიები მენეჯერები ელექტრონული ბიზნესის სტრატეგიებს იყენებენ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.³⁶ დანახარჯებში ლიდერს შეუძლია გამოიყენოს ელექტრონული ბიზნესი ხარჯების შესამცირებლად. მაგალითად, შეიძლება გამოიყენოს ონლაინაუქციონები და დაავალოს პროცესინგს, გააუქმონ გაყიდვების ზარების საჭიროება და შეამცირონ გაყიდვების მუშახელის ხარჯები; მას შეუძლია, გამოიყენოს ვებ-ბაზირებული ინვენტარის საკონტროლო სისტემები, რომელიც სანყობის ხარჯებს ამცირებს ან – ონლაინტესტირება, და შეაფასოს აპლიკანტები.

დიფერენციატორმა უნდა შესთავაზოს ისეთი პროდუქცია და მომსახურება, რომელსაც მომხმარებელი მიიღებს და დააფასებს, როგორც უნიკალურს. მაგალითად, ბიზნესმა შესაძლებელია გამოიყენოს ინტერნეტზე ბაზირებული ცოდნის სისტემები იმ დროის შესამცირებლად, რომელიც საჭიროა მომხმარებლის მოთხოვნაზე საპასუხოდ, უზრუნველყოს სწრაფი ონლაინრეაგირება ან შესყიდვისა და გადახდის სისტემების ავტომატიზება ისე, რომ მომხმარებელს ჰქონდეს დეტალური სტატუს-რეპორტი და შესყიდვების ისტორია.

დაბოლოს, ფოკუსური უმიზნებს ვინრო საბაზრო სეგმენტს სამომხმარებლო პროდუქციით, ამიტომაც მან შეიძლება უზრუნველყოს სასაუბრო ოთახები ან ფორუმები, რათა საერთო ინტერესების მქონე მომხმარებელი ერთმანეთს დაუკავშირდეს; შეუძლია შექმნას ვებგვერდები, რომლებიც საერთო ინტერესის მქონე სპეციფიკური ჯგუფებისთვისაა გამიზნული; ან სტანდარტული საოფისე ფუნქციების შემსრულებელი ისეთი ვებგვერდები გამოიყენოს, როგორიცაა: ანგარიშსწორება ან ბიუჯეტირება.

კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ მნიშვნელოვანი ელექტრონული ბიზნესსტრატეგია შეიძლება იყოს დანკაპუნების და ბრიკეტების (clicks-and-bricks) სტრატეგია. მსგავსი ფორმა იყენებს ორივეს, ონლაინდანკაპუნებასა და ტრადიციულ ავტონომიურ ადგილებს (ბრიკეტებს).³⁷ მაგალითად, Walgreen-მა შექმნა ონლაინგვერდი რეცეპტების შესაკვეთად, მაგრამ მათი მომხმარებლების 90%-ს ერჩივნა რეცეპტების ახლომდებარე მაღაზიიდან გამოტანა, ვიდრე ფოსტის მეშვეობით სახლში მიღება. ასე რომ, დანკაპუნებისა და ბრიკეტების სტრატეგიამ კარგად იმუშავა. სხვა საცალო ვაჭრები, როგორიცაა: Best Buy, The Container Store და Walmart, თავიანთი მაღაზიების ტრანსფორმირების შემდგომ, რთავენ მათ ონლაინოპერაციებში, ვებდაბრუნების ცენტრების, ასაღები პუნქტების მდებარეობის, უფასო გადაგზავნის პუნქტებისა და გადახდის ჯიხურების დამატებით.³⁸

სამომხმარებლო სერვისის სტრატეგიები კომპანიებს, რომლებიც აქცენტირებული არიან კარგ სამომხმარებლო სერვისზე, სჭირდებათ სტრატეგიები, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება ამ ატმოსფეროს სრულყოფილად კულტივირება. მსგავსი სტრატეგიები მოიცავს მომხმარებელთათვის იმის მიცემას, რაც მათ სურთ, მათთან ეფექტურ კომუნიკაციას და თანამშრომლებისათვის სამომხმარებლო სერვისების ტრენინგების ჩატარებას. მოდით, განვიხილოთ სტრატეგია, რომელიც მომხმარებლებისთვის იმის მიცემას გულისხმობს, რაც მათ სურთ.

არ უნდა გაგაკვირვოთ იმან, რომ მნიშვნელოვანი სამომხმარებლო სერვისის სტრატეგია ნიშნავს მომხმარებლისთვის იმის მიცემას, რაც ორგანიზაციის საერთო მარკეტინგული სტრატეგიის ძირითადი ასპექტია. მაგალითად, New Balance Athletic Shoes მომხმარებელს სთავაზობს ნამდვილად უნიკალურ პროდუქტს, ფეხსაცმელებს, რომლებიც სიგანის მიხედვით განსხვავდებიან. სხვა არც ერთ ათლეტური ფეხსაცმლის მწარმოებელს აქვს ყველა ზომის ფეხსაცმელი, ვინცოთ თუ განიერი ფეხისათვის.³⁹

მომხმარებელთან ეფექტური კომუნიკაციის სისტემის ქონა სამომხმარებლო სერვისის მნიშვნელოვანი სტრატეგიაა. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, კლიენტებთან რა ხდება. მათ უნდა გაარკვიონ, რა მოეწონათ და რა არ მოეწონათ მომხმარებლებს შეძენის პროცესში – დაწყებული თანამშრომლებთან ურთიერთობით, დამთავრებული უშუალოდ პროდუქტისა და სერვისით კმაყოფილების ხარისხით. ასევე მნიშვნელოვანია, მომხმარებელს მიენოდოს ინფორმაცია კომპანიის გეგმების შესახებ, რამაც შეიძლება შესყიდვის სფეროში მისაღებ მათ მომავალ გადამყვებლებზე იქონიოს გავლენა. დაბოლოს, ორგანიზაციის კულტურა მნიშვნელოვანია კარგი სამომხმარებლო სერვისის შეთავაზების კუთხით, რაც, ჩვეულებრივ, მოითხოვს სათანადოდ განვრთნილი თანამშრომლების ყოლას. მაგალითად, Singapore Airlines ცნობილია იმით, თუ როგორ ექცევა კლიენტებს. „არაფერს აკლებენ კლიენტს“, – ამბობს სინგაპურში მოღვაწე ანალიტიკოსი.⁴⁰ და თუკი მომხმარებლები თანამშრომლებისგან მოელიან „სწორი სერვისის მიღებას“, ისინი ამ მოლოდინის სიმცდარის ყოველგვარ ეჭვს აქრობენ.

ინოვაციური სტრატეგიები როდესაც Procter & Gamble-მა შეისყიდა Iams-ის შინაური ცხოველების საკვების ბიზნესი, მან გააკეთა ის, რასაც ყოველთვის აკეთებდა – გამოიყენა თავისი ცნობილი კვლევის განყოფილება იმის დასადგენად, თუ რა გზებით შეძლებდნენ სხვა განყოფილებებიდან ტექნოლოგიის გადატანას ახალი პროდუქტების დასამზადებლად.⁴¹ ამ კროსგანყოფილებების კომბინაციის ერთ-ერთი შედეგი იყო ის, რომ კომპანიამ შექმნა მშრალი საკვები ზრდასრული შინაური ცხოველებისთვის, რომელიც შეიცავს კბილის ქვასთან ბრძოლის იმ ინგრედიენტს, რომელიც შედის კომპანიის მიერ წარმოებული კბილის პასტის შემადგენლობაში.

როგორც ეს მაგალითი გვიჩვენებს, ინოვაციური სტრატეგიები აუცილებლად მხოლოდ რადიკალურ, გარდატეხის შემომტან პროდუქტიაზე არ არის ფოკუსირებული. ის შეიძლება მოიცავდეს არსებული ტექნოლოგიებისთვის ახალი გამოყენების მონახვას. ორგანიზაციები ორივე მიდგომას წარმატებით იყენებენ. რა ტიპის ინოვაციური სტრატეგიები სჭირდებათ ორგანიზაციებს დღევანდელ გარემოში? ამ სტრატეგიებმა უნდა ასახოს მათი ინოვაციური ფილოსოფია, რომელიც ორი სტრატეგიული გადამწყვეტილებით ყალიბდება: აქცენტი ინოვაციაზე და ინოვაციისთვის საჭირო დროის შერჩევა.

მენეჯერებმა უნდა გადანყვიტონ, ინოვაციური ძალისხმევის აქცენტს რაზე გაამახვილებენ. რაზე აპირებს ორგანიზაცია ფოკუსირებას – ძირითად სამეცნიერო კვლევაზე, პროდუქტის განვითარებაზე თუ პროცესის გაუმჯობესებაზე? ძირითადი სამეცნიერო კვლევა მოითხოვს ყველაზე მეტი რესურსის დახარჯვას იმიტომ, რომ ის მოიცავს სრულყოფილი სამეცნიერო კვლევის წარმართვას. მრავალ ინდუსტრიაში (მაგალითად, გენეტიკურ ინჟინერიაში, ფარმაცევტიკაში, ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში ან კოსმეტიკაში), ორგანიზაციის ოსტატობა ძირითად კვლევაში გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მხრივ. ამის მიუხედავად, ყველა ორგანიზაცია არ მოითხოვს სამეცნიერო კვლევისას ასეთ ექსტენსიურ შეწირულობას იმისთვის, რომ შედეგიანობის მაღალ ხარისხს მიაღწიოს. ნაცვლად ამისა, ბევრი დამოკიდებულია პროდუქტის განვითარების სტრატეგიებზე. მიუხედავად იმისა, რომ ეს სტრატეგიებიც მოითხოვს მნიშვნელოვანი რესურსების ინვესტირებას, ეს სფეროები სამეცნიერო სფეროსთან დაკავშირებული არ არის. სანაცვლოდ, ორგანიზაცია არსებულ ტექნოლოგიას იღებს, აუმჯობესებს მას ან ახალ გამოყენებას უძებნის. მაგალითად, როგორც Procter & Gamble მოიქცა, როდესაც კბილის ქვასთან ბრძოლის ცოდნა მიუსადაგა შინაური ცხოველების საკვებ პროდუქტებს. ამ ორი ინოვაციური სტრატეგიული მიდგომიდან (ძირითადი სამეცნიერო კვლევა და პროდუქტის განვითარება) – ორივეს შეუძლია დაეხმაროს კომპანიას დიფერენციაციის მაღალი დონის მიღწევაში, რაც კონკურენტული უპირატესობის მნიშვნელოვანი წყარო შეიძლება აღმოჩნდეს.

დაბოლოს, ბოლო სტრატეგიული მიდგომა – ინოვაციაზე აქცენტების პროცესის განვითარებაზე ფოკუსირება. ამ სტრატეგიის გამოყენებით ორგანიზაცია ეძებს თავისი სამუშაო პროცესის გაუმჯობესების გზებს, იგონებს ახალ და გაუმჯობესებულ გზებს, რომ თანამშრომლებმა ყველა ორგანიზაციულ სფეროში შეასრულონ სამუშაო. ამ ინოვაციურმა სტრატეგიამ შესაძლოა შეამციროს ხარჯები, რაც, როგორც ვიცით, მნიშვნელოვანი წყარო შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

მას შემდეგ, რაც მენეჯერები განსაზღვრავენ, რა მიმართულებით წარმართონ ინოვაციური ძალისხმევა, მათ უნდა გადანყვიტონ ინოვაციური სტრატეგიის სწორი დრო. ზოგიერთ ორგანიზაციას უნდა, მისი ინოვაციები პირველი იყოს, მაშინ როცა სხვები კმაყოფილებიან ინოვაციების მიბაძვით და მათი გამეორებით. ორგანიზაციას, რომელსაც პირველს შემოაქვს ინოვაციური პროდუქტი ბაზარზე ან პირველი იყენებს ახალ ინოვაციურ პროცესს, ეწოდება **პირველი ინიციატორი**. ინიციატორად ყოფნას გარკვეული სტრატეგიული უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები აქვს, როგორც ჩანართ 9-6-შია მოცემული. ზოგიერთი ორგანიზაცია ამ გზით მიდის და იმედოვნებს, რომ განავითარებს მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას, სხვებმა კი წარმატებით განავითარეს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა ამ ინდუსტრიაში მიმდევრად ყოფნის მეშვეობით. ისინი ნებას რთავენ ინიციატორებს, იყვნენ ინოვაციებში პიონერები და შემდეგ მათ პროდუქტებსა და პროცესებს ჰბაძავენ. რა მიდგომას აირჩევენ მენეჯერები, დამოკიდებულია მათი ორგანიზაციის ინოვაციასთან დაკავშირებულ ფილოსოფიას, სპეციფიკურ რესურსებსა და შესაძლებლობებზე.

პირველი ინიციატორი

ორგანიზაცია, რომელსაც პირველს შეაქვს ინოვაციური პროდუქტი ბაზარზე ან პირველია, რომელიც ახალ პროცესს იყენებს.

ჩანართი 9-6

ინიციატორის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

დადებითი მხარეები

უარყოფითი მხარეები

- ინდუსტრიაში ლიდერობისა და ინოვაციურობის რეპუტაცია;
- ღირებულებითი და სასწავლო სარგებელი;
- მწირ რესურსებზე კონტროლი და კონკურენტებისათვის მათზე წვდომის შეზღუდვა;
- შესაძლებლობა, რომ დაიწყო მომხმარებელთან ურთიერთობების აწყობა და მოიპოვო მათი ერთგულება.

- არაპროგნოზირებადობა იმისა, თუ ზუსტად რა მიმართულებით წავა ტექნოლოგია და ბაზარი;
- კონკურენტთა მიერ ინოვაციების იმიტაციის რისკი;
- ფინანსური და სტრატეგიული რისკები;
- განვითარებისთვის მაღალი ხარჯები.

MyManagementLab ენციკლოპედია mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 

მზადება გამოცდებისთვის/ქვიზებისთვის
თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

9.1 სწავლის შედეგი

განსაზღვრეთ სტრატეგიული მენეჯმენტი და ახსენით, რატომ არის იგი მნიშვნელოვანი.

სტრატეგიული მენეჯმენტი არის ის, რასაც მენეჯერები აკეთებენ ორგანიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრის მიზნით. სტრატეგიები – ეს გეგმებია, თუ როგორ გააკეთებს ორგანიზაცია იმას, რისი გაკეთებაცაა ბიზნესში საჭირო, როგორი წარმატებით გასწავს კონკურენტის და როგორ მიიზიდავს და დააკმაყოფილებს მომხმარებლებს, რათა საკუთარ მიზნებს მიაღწიოს; ბიზნესის მოდელი კი – თუ როგორ აპირებს კომპანია ფულის შოვნას. სტრატეგიული მენეჯმენტი სამი მიზნის გამოა მნიშვნელოვანი. პირველი, შეუძლია ცვლილება შეიტანოს იმაში, თუ რამდენად კარგ შედეგს აჩვენებს ორგანიზაცია. მეორე, მნიშვნელოვანია, რადგან მენეჯერებს ეხმარება მუდმივად ცვალებად სიტუაციებთან გამკლავებაში. დაბოლოს, სტრატეგიული მენეჯმენტი ხელს უწყობს კოორდინაციასა და დასაქმებულთა ძალისხმევის იმაზე ფოკუსირებას, რაც კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია.

9.2 სწავლის შედეგი

ახსენით, რას აკეთებენ მენეჯერები სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ექვსივე საფეხურზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის ექვსი საფეხური აერთიანებს სტრატეგიის დაგეგმვას, იმპლემენტაციასა და შეფასებას. ეს საფეხურები კი მოიცავს შემდეგს: (1) ორგანიზაციის მიმდინარე მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიების იდენტიფიცირება; (2) გარე ანალიზის ჩატარება; (3) შიდა ანალიზის ჩატარება (მეორე და მესამე ნაბიჯები ერთიანობაში ცნობილია, როგორც SWOT ანალიზი); (4) სტრატეგიების ფორმულირება; (5) სტრატეგიების იმპლემენტაცია; და (6) სტრატეგიების შეფასება. ძლიერი მხარეებია ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც ორგანიზაცია კარგად ასრულებს ან მისი უნიკალური რესურსები; სუსტი მხარეებია ქმედებები, რომელთაც ორგანიზაცია კარგად ვერ ასრულებს ან რესურსები, რომელიც მას სჭირდება, მაგრამ არ ფლობს; შესაძლებლობები – გარე გარემოში პოზიტიური ტენდენციები, საფრთხეები – ნეგატიური ტენდენციები.

9.3 სწავლის შედეგი

აღწერეთ კორპორაციული სტრატეგიების სამი ტიპი.

ზრდის სტრატეგიაა, როდესაც ორგანიზაცია აფართოებს ბაზრების ან პროდუქტების რაოდენობას არსებული ან ახალი ბიზნეს(ებ)ის მეშვეობით. ზრდის სტრატეგიების ტიპები მოიცავს კონცენტრაციას, ვერტიკალურ ინტეგრაციას (უკუსვლითი და წინსვლითი), ჰორიზონტულ ინტეგრაციასა და დივერსიფიკაციას (დაკავშირებული და დაუკავშირებელი). სტაბილურობის სტრატეგიაა, როდესაც ორგანიზაცია მიმდინარე საქმიანობაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს არ ახორციელებს. ორივე სტრატეგია – ხარჯების შემცირება და შემობრუნება – იმ ორგანიზაციულ სისუსტეებს ეხება, რომელიც შედეგიანობის შემცირებაში აისახება. BCG მატრიცა კომპანიის ბიზნესთა პორტფელის გაანალიზების საშუალებაა ბიზნესის საბაზრო წილსა და მისი ინდუსტრიის მოსალოდნელი ზრდის მაჩვენებელზე დაკვირვებით. არსებობს BCG მატრიცის ოთხი კატეგორია – მენეჯი ძროხები, ვარსკვლავები, კითხვის ნიშნები და ძალღებნი.

9.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ კონკურენტული უპირატესობა და კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებსაც ორგანიზაციები უპირატესობის მოსაპოვებლად იყენებენ.

ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობაა ის, რაც ორგანიზაციას გამოარჩევს, მისი განმასხვავებელი ნიშანი. კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა კონკურენტული სტრატეგიის არჩევის საფუძველი ხდება. პორტერის ხუთი ძა-

ლის მოდელით ის ხუთი კონკურენტული ძალა ფასდება, რომელიც ინდუსტრია-ს კონკურენციის წესებს უკარნახებს: ახალ მოთამაშეთა შემოსვლის საფრთხე, შემცველთა საფრთხე, მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლების, მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლების და ამჟამინდელი კონკურენცია. პორტერის სამი კონკურენტული სტრატეგიაა: ლიდერობა დანახარჯებში (ინდუსტრიაში ყველაზე დაბალი ხარჯების საფუძველზე კონკურენციის განევა), დიფერენცია (მომხმარებელთა მიერ მეტად დაფასებული უნიკალური პროდუქტების ფლობის საფუძველზე კონკურენციის განევა) და ფოკუსირება (ვიწრო სეგმენტზე კონკურენციის განევა ხარჯვითი ან დიფერენციალური უპირატესობის საშუალებით).

განიხილეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმდინარე საკითხები.

9.5 სწავლის შედეგი

მენეჯერებს შეეხება უწევთ შემდეგ საკითხებთან: სტრატეგიული ლიდერობა, სტრატეგიული მოქნილობა და დღევანდელი გარემოსთვის მნიშვნელოვანი ტიპის სტრატეგიები. სტრატეგიული ლიდერობაა განჭვრეტის, შთაგონების, მოქნილობის შენარჩუნების, სტრატეგიული აზროვნებისა და ორგანიზაციაში სხვასთან მუშაობის შესაძლებლობები იმ ცვლილებების ინიცირებისთვის, რომელიც შექმნის ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიან და ღირებულ მომავალს. ის მოიცავს რვა მნიშვნელოვან განზომილებას. სტრატეგიული მოქნილობა არის შესაძლებლობა, ამოიციო დიდი საგარეო ცვლილებები, სწრაფად მომართო რესურსები და აღიარო, როცა სტრატეგიული გადაწყვეტილება შეცდომა აღმოჩნდება. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან მენეჯერებს ხშირად უწევთ განუსაზღვრელ გარემოსთან გამკლავება. მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ ელექტრონული ბიზნესის სტრატეგიები ხარჯების შესამცირებლად; ფირმის პროდუქტებისა და სერვისების დიფერენციაციის მიზნით, ფოკუსირდნენ სპეციფიკურ სამომხმარებლო ჯგუფზე ან შეამცირონ ხარჯები ოფისის გარკვეულ ფუნქციათა სტანდარტიზებით. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ელექტრონული ბიზნესსტრატეგიაა დანკაპუნებისა და ბრიკეტების სტრატეგია, რომელიც ინტერნეტ და ტრადიციული ავტონომიური ადგილის განვითარებას გულისხმობს. იმისთვის, რომ მომხმარებელზე ორიენტირებულნი გახდნენ, მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ სტრატეგიები, რომელიც მოიცავს მომხმარებლისთვის იმის მიცემას, რაც მათ სურთ, მათთან ეფექტური კომუნიკაციის წარმოებასა და იმ კულტურის ქონას, რომელიც სამომხმარებლო სერვისზეა აქცენტირებული. იმისათვის, რომ უფრო ინოვაციური გახდნენ, მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ სტრატეგიები, რომელიც მოიცავს მათი ორგანიზაციის ინოვაციური აქცენტის განსაზღვრას (ძირითადი სამეცნიერო კვლევა, პროდუქტის ან პროცესის განვითარება) და ინოვაციისთვის სწორი დროის შერჩევა (ინიციატორი ან მიმდევარი).

სადისკუსიო საკითხები

1. ღწერეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ექვსსაფეხურიანი პროცესი.
2. ამ ნაბიჯების გადადგმის პროცესში რაში დაეხმარება ინტერნეტი მენეჯერებს?
3. რითი შეიძლება სტრატეგიის ფორმულირების, იმპლემენტაციისა და შეფასების პროცესი განხვავდებოდეს (ა) დიდი ბიზნესის, (ბ) მცირე ბიზნესის, (გ) არაკომერციული ორგანიზაციებისა და (დ) გლობალური ბიზნესისთვის?
4. ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზისას ყურადღება უნდა მიექცეს თუ არა ეთიკურ მოსაზრებებსაც? რატომ – კი ან რატომ – არა?
5. აღწერეთ კორპორაციული სტრატეგიების ძირითადი ტიპები და ის, თუ როგორ გამოიყენება BCG მატრიცა ამ სტრატეგიების მენეჯმენტისთვის.
6. აღწერეთ კონკურენტული უპირატესობის როლი და ის, თუ როგორ ეხმარება პორტერის კონკურენტული სტრატეგიები ორგანიზაციას, განავითაროს კონკურენტული უპირატესობა.
7. „კონკურენტული უპირატესობის კონცეფცია ისეთივე მნიშვნელოვანია არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის, როგორც კომერციულისთვის“. ეთანხმებით თუ არა ამ აზრს? ახსენით თქვენი პოზიცია მაგალითების გამოყენებით.
8. აღწერეთ ელექტრონული ბიზნესი, სამომხმარებლო სერვისი და ინოვაციური სტრატეგიები.

მზადება ჩემიკარიერისთვის ეთიკური დილემა

ბევრი „სოციალური ტექნოლოგიის კომპანია ანტი-სოციალურ დამოკიდებულებას ავლენს ტელეფონის ზარის განმხორციელებლების მისამართით“.⁴² LinkedIn-ს, Facebook-ს, Twitter-სა და Quora-ში (ალბათ, სხვაგანაც) თუ დარეკავ ან მათი ტელეფონის ნომრის გაგებას შეეცდები, ნამდვილად არ გაგიმართლებს. მიუხედავად იმისა, რომ Google კომპანიათა იმ მცირე რაოდენობას ეკუთვნის, რომელიც ტელეფონის ნომრებს ვებგვერდზე აქვეყნებს, მისი სატელეფონო სისტემა სატელეფონო სერვისის მომხმარებლებს ისევე ინტერნეტისკენ აბრუნებს. რაც შეეხება Facebook-ს, თუ ვინმემ შეძლო დიდი გზის გავლა და მოახერხა რეალურ ადამიანთან ტელეფონით გასაუბრება, პასუხად მიიღებს, რომ „Facebook ინტერნეტში ბაზირებული კომპანიაა“ და ელფოს-

ტით დაკავშირება სცადოს. Twitter-ის სატელეფონო სისტემა ვებგვერდისა და ელფოსტის მისამართის სამჯერ გამეორების შემდეგ ითიშება. მიუხედავად იმისა, რომ სატელეფონო საუბრები არც ისე მნიშვნელოვანია თინეიჯერებისა და 30 წლამდე ადამიანებისთვის, საინტერესოა, ხომ არ იქცა უკვე ეს სტრატეგია ტექნოლოგიური კომპანიების პოლიტიკად? დიახ, სატელეფონო ხარჯები და შესაბამისი თანამშრომელი ფული ღირს. რას ფიქრობთ? ამ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებაში რა ეთიკური დილემაა? რა ფაქტორები იქონიებდა გავლენას ამ გადაწყვეტილებაზე? (დაფიქრდით იმ მრავალ აქციონერზე, რომლებზეც ეს გადაწყვეტილება იქონიებდა გავლენას)..

უნარების სავარჯიშო თქვენი ბიზნესის დაგეგმვის უნარების განვითარება

უნარის შესახებ

ბიზნესის დაწყების ან ახალი სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ბიზნესის გეგმის მომზადება.⁴³ ბიზნესის გეგმა მხოლოდ იმაში კი არ გეხმარება, რომ დაფიქრდე, რა გააკეთო და როგორ, ის საჭირო ფინანსებისა და რესურსების მოსაპოვებლად საიმედო საფუძველი შეიძლება აღმოჩნდეს.

ნაბიჯები უნარის განსაზღვრისთვის

1. *აღწერეთ თქვენი კომპანიის ბეჭდვითი და მიზანი.* მოკლედ აღწერეთ კომპანიის ისტორია და მისი საქმიანობის უნიკალური მხარე. აღწერეთ თქვენი პროდუქტი ან სერვისი, როგორ მარკეტინგს გეგმავთ და რა გჭირდებათ ბაზარზე თქვენი პროდუქტის ან სერვისის განსათავსებლად.
2. *მოახდინეთ თქვენი მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების იდენტიფიცირება.* რა მიზნებს ისახავს თქვენი ორგანიზაცია? ცხადია, ახალი კომპანიისთვის სამი ძირითადი მიზანია რელევანტური: შექმნა, გადარჩენა და მოგებიანობა. სპეციფიკური მიზნები კი შეიძლება მოიცავდეს გაყიდვებს, საბაზრო წილს, პროდუქტის ხარისხს, თანამშრომელთა სულისკვეთებასა და სოციალურ პასუხისმგებლობას. მოახდინეთ იდენტიფიცირება იმისა, თუ როგორ გეგმავთ ამ მიზნების მიღწევას, როგორ ასრულებთ მათ და როდისთვის გეგმავთ შესრულებას (მაგ., ახლო თუ შორ მომავალში).
3. *ჩაატარეთ ბაზრის საფუძვლიანი ანალიზი.* თქვენ უნდა დაარწმუნოთ მკითხველი, რომ გესმით, რასაც აკეთებთ, როგორია თქვენი ბაზარი და როგორ კონკურენტულ ზენოლასთან გინევთ გამკლავება; აღწერეთ ძირითადი საბაზრო ტენდენციები, სპეცი-

ფიკური ბაზარი, რომელზედაც კონკურენციის განევა გაქვთ განზრახული და ის, თუ ვინ არიან თქვენი კონკურენტები. ამ სექციაში თქვენ აუცილებლად ჩაატარებთ SWOT ანალიზს.

4. *აღწერეთ თქვენი აქცენტები განვითარებასა და პროდუქციაზე.* ახსენით, როგორ აპირებთ თქვენი პროდუქტის ან სერვისის წარმოებას. მოიცავით თავიდან ბოლომდე საჭირო დროის განრიგი. აღწერეთ სირთულეები, რომელთაც შეიძლება ამ ეტაპზე შეხვდეთ და ის, თუ რა ხარჯი დასჭირდება თქვენს აქტივობებს. ახსენით თქვენი გადაწყვეტილებები (მაგალითად, შექმნა თუ ყიდვა), რომელთა წინაშეც დადგებით და რას მოიმოქმედებთ.
5. *აღწერეთ, თქვენი პროდუქტის ან სერვისის მარკეტინგი.* გაყიდვის რომელ სტრატეგიას აირჩევთ? როგორ მიაღწევთ მომხმარებელამდე? ამ სექციაში აღწერეთ თქვენი პროდუქტი ან სერვისი კონკურენტული უპირატესობის კუთხით და აჩვენეთ, თუ როგორ გამოიყენებთ კონკურენტთა სისუსტეებს. ბაზრის ანალიზთან ერთად, მოახდინეთ გაყიდვების პროგნოზირება ბაზრის ზომის კუთხით და იმ მხრივ, რომ რეალურად იმსჯელოთ, რომელ ბაზარზე შეგიძლიათ შესვლა და რა ფასს დაადებთ პროდუქტს.
6. *შეიტანეთ ფინანსური შედეგები.* რა შედეგი გაქვთ? ინვესტორებს ამ ინფორმაციის ცოდნა სურთ. ამ ფინანსურ სექციაში, პროექტის ფორმით, წარადგინეთ მოგება-წარგების (შემოსავალი) განცხადება დაახლოებით სამიდან ხუთ წლამდე, ფულის მოძრაობის ანალიზი და კომპანიის ბალანსის დოკუმენტები. დაფიქრდით, რა საწყისი კაპიტალი დაგჭირდებათ და განავითარეთ ფინანსური სტრატეგია – როგორ განიზრახავთ ფინანსური ინსტიტუციებისგან მიღე-

ბული დაფინანსების გამოყენებას და კომპანიის ფინანსურ კეთილდღეობას როგორ გაუნვეთ მონიტორინგსა და კონტროლს.

- 7. მიმოიხილეთ ორგანიზაცია და მისი მენეჯმენტი. მოახდინეთ მთავარი აღმასრულებლების იდენტიფიცირება, შეაჯამეთ მათი განათლება, გამოცდილება და ნებისმიერი რელევანტური კვალიფიკაცია. განსაზღვრეთ მათი პოზიცია ორგანიზაციაში და სამსახურებრივი მოვალეობები. ახსენით, რა ოდენობის ხელფასის გამოქვამებას გეგმავენ თავდაპირველად. გაითვალისწინეთ ისინიც, ვინც ორგანიზაციის მენეჯმენტში დახმარებას გასწევენ (მაგ., კომპანიის ადვოკატი, ბუღალტერი, დირექტორთა საბჭო). ეს სექცია ასევე უნდა მოიცავდეს, საჭიროების შემთხვევაში, ქვესექციას თანამშრომლების შესახებ. მაგალითად, რას გადაუხდით მათ, რა სარგებელს მიიღებენ და როგორ შეაფასებთ მათ შრომას?
- 8. აღწერეთ ბიზნესის საკანონმდებლო ფორმა. განსაზღვრეთ ბიზნესის საკანონმდებლო ფორმა. მაგალითად, კერძო მესაკუთრეობა, პარტნიორობა თუ კორპორაცია? საკანონმდებლო ფორმაზე დაყრდნობით, შეიძლება დაგჭირდეთ ინფორმაციის უზრუნველყოფა აქტივების, აქციების შესახებ და ა.შ.
- 9. მოახდინეთ კრიტიკული რისკებისა და ვითარების იდენტიფიცირება, რის წინაშეც ორგანიზაცია დგას. ამ სექციაში, განსაზღვრეთ, რას გააკეთებთ პრობლემების გაჩენის შემთხვევაში. მაგალითად, თუ გაყიდვების პროგნოზი არ გამართლდა, ასევე, როგორ მოიქცევით მომმარაგებლებთან პრობლემების დროს ან იმ შემთხვევაში, თუ ვერ ახერხებთ კვალიფიციური თანამშრომლების დაქირავებას, ცუდი ხარისხის პროდუქცია გაქვთ და ა.შ. ბიზნესის გეგმის მკითხველებს სურთ დაინახონ, გაქვთ თუ არა პოტენციური პრობლემები წინასწარ განჭვრეტილი და შესაბამისი გეგმები. ეს არის სექცია „რა იქნება, თუ...“ (What if).
- 10. შეაჯერე ბიზნესგეგმა. ამ ცხრა საფეხურში მოცემული ინფორმაციის გამოყენებით, ახლა შეგიძლიათ ბიზნესგეგმა შეაჯეროთ და კარგად სტრუქტურირებული დოკუმენტი მიიღოთ. ბიზნესგეგმა უნდა მოიცავდეს სატიტულო გვერდს, სადაც კომპანიის სახელი, მისამართი და საკონტაქტო პირის მონაცემები იქნება მითითებული. სატიტულო გვერდი ასევე უნდა შეიცავდეს ბიზნესის დაარსების თარიღსა და, მსგავსის არსებობის შემთხვევაში, კომპანი-

ის ლოგოს. ბიზნესგეგმის შემდეგი გვერდი უნდა იყოს სარჩევი. აქ ჩამოწერთ თითოეულ სექციასა და ქვესექციას. არ დაგავიწყდეთ, რომ სათანადო გაფორმებაა საჭირო. შემდეგ მოდის მოკლე შინაარსი, პირველი სექცია, რასაც მკითხველები წაიკითხავენ. აქედან გამომდინარე, ეს ბიზნესგეგმის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია, რადგან, თუ ის ცუდად არის შესრულებული, მკითხველმა, შესაძლოა, სულაც აღარ გააგრძელოს კითხვა. ამ ორ-სამგვერდიან ნაწილში ხაზი გაუსვით ინფორმაციას კომპანიის შესახებ, მენეჯმენტზე, მის ბაზარსა და კონკურენციაზე, საჭირო ფინანსებზე, როგორ გამოიყენება დაფინანსება, ფინანსური ისტორია (არსებობის შემთხვევაში), ფინანსური გათვლები და როდის უნდა მოელოდნენ ინვესტორები ფულის დაბრუნებას (რასაც ჰქვია „გამოსვლა“ (exit)). შემდეგ მოდის ბიზნესგეგმის მთავარი სექცია, ანუ კვლევის შედეგად მოპოვებული მასალები და 1-9 ნაბიჯებში განერილი ინფორმაცია. ბიზნესგეგმა სრულდება სექციით, სადაც უნდა შეაჯამოთ ზემოთ წარმოდგენილი ინფორმაცია. დაბოლოს, თუ გაქვთ გრაფები, დანართები, ფოტოსურათები, ცხრილები და სხვ., ბიზნესგეგმას დანართი დასჭირდება. ამ შემთხვევაში, არ დაგავიწყდეთ ნყაროების მითითება მოხსენების შესაბამის სექციაში მოცემულ მასალასთან მიმართებაში

ბანივიტარეშ უნარი

გაქვთ შესანიშნავი ბიზნესიდეა და, ბანკში წარსადგენად, ბიზნესგეგმის შედგენა გჭირდებათ. ქვემოთ ჩამოთვლილი პროდუქტებიდან და სერვისებიდან აირჩიეთ ერთ-ერთი და დაწერეთ თქვენი გეგმის ის ნაწილი, რომელიც აღწერს, რა ფასს დაადებთ და როგორ განათავსებთ ბაზარზე (იხილეთ ნაბიჯი 5).

- 1. თმის შეჭრა სახლში მისვლით (სატელეფონო ზარებს ახორციელებთ);
- 2. ოლიმპიური სნოუბორდის კომპიუტერული თამაში;
- 3. ბინის გაქირავების ინტერნეტგვერდი;
- 4. ხმით აქტივიზებული სახლის სიგნალიზაცია.

ახლა აირჩიეთ განსხვავებული პროდუქტი ან სერვისი ამ სიიდან და მოახდინეთ კრიტიკული რისკებისა და ვითარებების იდენტიფიცირება (იხილეთ ნაბიჯი 9).

ვეუშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

განცხადება ორგანიზაციის მისიის შესახებ. ეს დაპირება, ვალდებულების აღება თუ ცარიელი სივრცეა? სამი-ოთხი წევრისგან შემდგარი ჯგუფი შექმენით და ორგანიზაციის მისიის შესახებ განცხადების სამი განსხვავებული ნიმუში იპოვეთ. როგორ შეადარებთ

მათ ერთმანეთთან 9-2 ჩანართის მიხედვით? თითოეულს ეფექტურ განცხადებად მიიჩნევთ? რატომ? ან რატომ – არა? როგორ გადააკეთებდით, რომ თითოეული მათგანი უკეთესი გახდეს? შემდეგი დავალებაა, მისიის შესახებ განცხადების გამოყენებით, კორპო-

რაციული და კონკურენტული სტრატეგიების ტიპების აღწერა, რაც ორგანიზაციამ შეიძლება მიზნის განსახორციელებლად გამოიყენოს. ახსენით და დაა-

საბუთეთ თქვენი პოზიცია თითოეული სტრატეგიის არჩევისას.

ჩემი ჯურია, ვიყო მენეჯერი

- ჩაატარეთ SWOT ანალიზი. შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ძლიერი და სუსტი მხარეები (უნარები, ნიჭი, შესაძლებლობები). რაში ხართ ძლიერი? რაში – არც ისე? რისი გაკეთება მოგნონთ? რისი – არა? შემდეგ განსაზღვრეთ კარიერული შესაძლებლობები და საფრთხეები თქვენთვის საინტერესო ინდუსტრიაში არსებული სამსახურებრივი შესაძლებლობების კვლევით. დააკვირდით ტენდენციებსა და ძირითად მიმართულებებს. კარგი იქნება, შეამოწმოთ შრომის სტატისტიკის ბიუროს ინფორმაცია სამსახურებრივი პერსპექტივების შესახებ. მას შემდეგ, რაც ამ ინფორმაციას მოიპოვებთ, დაწერეთ კონკრეტული კარიერის სამოქმედო გეგმა. განერეთ კარიერის ხუთწლიანი გეგმა მიზნებისა და მათი შესრულებისკენ მიმავალი გზების შესახებ.
- ამჟამინდელი ბიზნესგამოცემების გამოყენებით, იპოვეთ კორპორაციული და კონკურენტული სტრატეგიების ორ-ორი მაგალითი. წერილობით აღწერეთ, რას აკეთებენ ეს ბიზნესები და როგორ წარმოადგენენ კონკრეტულ სტრატეგიას.
- Fortune-ის სიიდან „ყველაზე მოწონებული კომპანიები“ აირჩიეთ ხუთი კომპანია, გამოიკვლიეთ ისინი და განსაზღვრეთ მათი (ა) განაცხადი მისიაზე, (ბ) სტრატეგიული მიზნები და (გ) გამოყენებული სტრატეგიები.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Adrian Slywotzky and Richard Wise, How to Grow When Markets Don't (Warner Business Books, 2003); Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (Harper Business, 2001); Michael E. Porter, On Competition (Harvard Business School Press, 1998); James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (HarperBusi-

- ness, 1994); and Gary Hamel and C. K. Prahalad, Competing for the Future (Harvard Business School Press, 1994).
- დღესდღეობით მენეჯერებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამომხმარებლო სერვისი, ელექტრონული ბიზნესი და ინოვაციური სტრატეგიები. ჩვენ აღწერეთ კონკრეტული გზები, რომელთა მეშვეობითაც კომპანიებს შეუძლიათ ამ სტრატეგიების რეალიზება. თქვენი დავალებაა, აირჩიოთ სამომხმარებლო სერვისი, ელექტრონული ბიზნესი ან ინოვაცია და იპოვოთ შესაბამისი კატეგორიაში სპეციფიკური მიდგომების თითოეული მაგალითი. მაგალითად, თუ სამომხმარებლო სერვისს აირჩევთ, იპოვეთ მაგალითი: (ა) მისცე მომხმარებლებს ის, რაც მათ სურთ, (ბ) ეფექტური კომუნიკაცია მათთან და (გ) თანამშრომლებისთვის სამომხმარებლო სერვისის შესახებ ტრენინგების ჩატარება. დაწერეთ მოხსენება, სადაც მაგალითებს აღწერთ.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: როგორ ვუმკლავდები ორბზროვნებას? რამდენად კრეატიული ვარ? რამდენად კარგად ვპასუხობ მშფოთვარე ცვლილებებს? შეფასების შედეგების გამოყენებით, განსაზღვრეთ თქვენი პერსონალური ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გაძლიერებისა და სუსტი მხარეების გამოსასწორებლად?

MyManagementLab

ენვით mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 9-1.** ახსენით, რატომ არის სტრატეგიული მენეჯმენტი მნიშვნელოვანი.
- 9-2.** ახსენით, რატომ არის სტრატეგიული ლიდერობა და მენეჯმენტი მნიშვნელოვანი.
- 9-3.** Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 სწრაფი მოდა



ესპანური მოდის რითეილერი ჯგუფი **Inditex SA** ეფუძნება კონკურენტულ სტრატეგიას, რომლის მიხედვითაც **Zara**-ს მაღაზიებში ტანსაცმელი მომხმარებელთან მიდის ძალიან სწრაფად. კომპანიის წარმომადგენლები ესპანეთიდან, ჩრდილოეთი ევროპიდან და იაპონიიდან ახარისხებენ ტანსაცმელს **Inditex**-ის ობიექტზე (როგორც სურათზეა ნაჩვენები) და ეს არის სწრაფი და მოქმედი პროცესის ნაწილი, რომლისთვისაც საჭიროა დაახლოებით ორი კვირა სახატავი დაფიდან მაღაზიამდე.

წყარო: © **Larry Mangino/The Image Works**

როდესაც ამანციო ორტეგამ (**Amancio Ortega**), ესპანური სააბაზანო ხალათების ყოფილმა მწარმოებელმა, გახსნა სამოსის პირველი მაღაზია **Zara**, მისი ბიზნესმოდელი იყო ძალიან მარტივი: გაყიდე მაღალი მოდის ორეულები ფასის მცოდნე ევროპელებზე.⁴⁴ ამ საქმეში წარმატების მიღწევის შემდეგ მან გადანყვიტა მოძველებული ტანსაცმლის ინდუსტრიის ხელში ჩაგდება (ან – მიზმა, გაძლიერება), რასაც 6 თვე დასჭირდა (დიზაინიდან მომხმარებლებამდე, ანუ მაღაზიამდე, მისაღწევად). ორტეგა შთაგონებული იყო „სწრაფი მოდით“ – დიზაინის მომხმარებელამდე სწრაფი მიწოდებით. და ზუსტად ეს გააკეთა **Zara**-მ!

კომპანია აღწერილ იქნა, როგორც უფრო მოდური, ვიდრე **Gap**, უფრო სწრაფად მზარდი, ვიდრე **Target** და ლოგისტიკური ცოდნის მქონე, რომელიც კონკურენციას უწევდა **Walmart**-ს.

Zara, ესპანური მოდის რითეილერი ჯგუფის **Inditex SA**-ს კუთვნილება, აღიარებს, რომ წარმატება მოდის სამყაროში ეფუძნება მარტივ წესს – მიიტანე პროდუქტი ბაზრამდე სწრაფად. და მაინც, ამის მიღწევა არ არის მარტივი. ის მოიცავს მოდის, ტექნოლოგიების, მათი ბაზრის ცხად და კონცენტრირებულ გაგებას და ტენდენციებთან სწრაფად ადაპტაციის უნარს.

Inditex-ს, მოდის ინდუსტრიაში უმსხვილეს რითეილერს მსოფლიო მასშტაბით, აქვს შვიდი ქსელი: **Zara** (**Zara Kids** და **Zara Home**-ის ჩათვლით), **Pull and Bear**, **Massimo Dutti**, **Stradivarius**, **Bershka**, **Oysho**, **Uterqüe** და **5 618**-ზე მეტი მაღაზია 84 ქვეყანაში. მიუხედავად ამისა, **Zara**-ზე მოდის კომპანიის წლიური შემოსავლის 60 პროცენტზე მეტი. გლობალურ დონეზე საქმიანობის მიუხედავად, სახელი **Zara** ჯერ კიდევ არ არის ყველასთვის ცნობილი შეერთებულ შტატებში თავისი 50 ლია მაღაზიით, მთავარი მაღაზიის ჩათვლით ნიუ-იორკში.

რა არის **Zara**-ს წარმატების საიდუმლო სწრაფად ცვალებად მოდამი? დაახლოებით ორი კვირაა საჭირო, რომ სახატავი დაფიდან დიზაინი მივიდეს მაღაზიაში. მაღაზიები მარაგდება ახალი დიზაინებით კვირაში ორჯერ, ვინაიდან ტანსაცმელი იქ იგზავნება პირდაპირ ფაბრიკიდან. ამგვარად, **Zara**-ს ბიზნესის ყოველი ასპექტი უზრუნველყოფს სწრაფ ბრუნვას. გაყიდვების მენეჯერები „კუბში“ – ასე უწოდებენ თანამშრომლები თავიანთ ოფისს, რომელიც ფუტურისტულად გამოიყურება – სხედან კომპიუტერების გრძელ რიგში და დეტალურად სწავლობენ გაყიდვებს ყველა ბაზარზე. ისინი ხედავენ წარმატებებს და დანაკარგებს თითქმის მყისიერად; სთხოვენ შიდა დიზაინერებს, რომლებიც ჯგუფურად მუშაობენ, სქემატურად გამოსახონ ახალი სტილები და გადანყვიტონ, რომელი ტიპის ნაჭერი უზრუნველყოფს საუკეთესო კომბინაციას სტილისა და ფასის ახალი პროექტებისთვის. როგორც კი დიზაინი შეიქმნება, მას გზავნიან ელექტრონულად **Zara**-ს ფაბრიკაში გზის გადაღმა, სადაც მზადდება სამოსის ნიმუში. დანაკარგების მინიმალიზაციისათვის, კომპიუტერული პროგრამები სამოსის ნიმუშებს ამზადებს და მათ რეკონსტრუირებას ახორციელებს დიდი ზომის ქსოვილის გრაფიკებზე, სანამ ლაზერული მანქანა იწყებს ქრას. საკუთარი პროდუქციის უმეტესობას **Zara** აწარმოებს სახლთან ახლოს – მაროკოსა, პორტუგალიასა, ესპანეთსა და თურქეთში. დასრულებული სამოსი ბრუნდება ფაბრიკაში ერთი კვირის განმავლობაში. უკანასკნელი შტრიხები (ლილები, შეკვეცა,

დეტალიზაცია და სხვ.) დამატებულია და თითოეული სამოსი გადის ხარისხის კონტროლს. სამოსი, რომელიც ვერ გაივლის ამ კონტროლს, უარყოფილია, კონტროლგავლილი სამოსი კი ინდივიდუალურად ინწესება, შემდეგ მარკები (ინდიკატორები იმისა, თუ რომელ ქვეყანაში გაიგზავნება სამოსი) და დამცავი თავგები (იარლიყები) უმაგრდება. შეფუთული სამოსი, ჩამოკიდებული რელსების მოძრავი კარუსელით, გზას განაგრძობს გვირაბების ლაბირინთში, საწყობებამდე, ოთხსართულიანი, 5 მილიონი კვადრატული ფუტის შენობაში (90 საფეხბურთო მოედნის ზომა). ვინაიდან საქონელი გადის რელსებს, შტრიხკოდის ელექტრონული ნიშნები იკითხება მონყობილობით, რომელიც გზავნის მათ სწორი მიმართულებით – „მომრების თავშეყრის რაიონში“, სადაც განსაზღვრული საქონელი სორტირდება ჯერ ქვეყნის, შემდეგ კი – ცალკეული ბაზრის მიხედვით, იმის გარანტიად, რომ ყოველი ბაზარი იღებს საჭირო საქონელს. იქიდან კი საქონელი ევროპული ბაზრისთვის იგზავნება დოკზე და იფუთება სატვირთოში სხვა შეკვეთილ ტვირთთან ერთად. ტვირთი სხვა ადგილებზე იგზავნება თვითმფრინავით. 60 000 ნივთი საათში – 2,6 მილიონზე მეტი ნივთი კვირაში – ულტრათანამედროვე დისტრიბუციის ცენტრში გადაადგილდება. ეს კი მხოლოდ რამდენიმე თანამშრომლის მეშვეობით ხორციელდება, რომლებიც მთელ პროცესს აკვირდებიან. ზუსტ დროში წარმოება (ავტონიდუსტრიიდან აღებული იდეა) ანიჭებს მას კონკურენტულ უპირატესობას სიჩქარისა და მოქნილობის თვალსაზრისით.

სწრაფ მოდაში Zara-ს წარმატების მიუხედავად, მისი კონკურენტები ცდილობენ, უფრო სწრაფები გახდნენ. მაგრამ არც ცენტრალური აღმასრულებელი ოფიცერი პაბლო ისლაა (Pablo Isla) უმოქმედოდ – Zara-ს წამყვანი უპირატესობის შესანარჩუნებლად, მას შემოაქვს ახალი მეთოდები, რომელიც საშუალებას აძლევს მაღაზიის მენეჯერებს, შეუკვეთონ და გამოიტანონ საქონელი უფრო სწრაფად; საქონლის გზავნილებისთვის ის ახალ სატვირთო მარშრუტებს ამატებს. ბოლოს და ბოლოს, კომპანიამ გააკეთა ნახტომი ონლაინვაჭრობაში. ერთი ანალიტიკოსი პროგნოზირებს, რომ 2014 წლისთვის კომპანიას შეუძლია გაათხზავოს გაყიდვები აშშ-ში, რომელთა უმეტესობის წილი ონლაინვაჭრობაზე იქნება.

სადისკუსიო საკითხები 

1. როგორაა ილუსტრირებული სტრატეგიული მენეჯმენტი ამ ქეისით?
2. SWOT ანალიზი როგორ შეიძლება დაეხმაროს Inditex-ის აღმასრულებლებს? Zara-ს მაღაზიის მენეჯერებს?
3. რა კონკურენტულ უპირატესობას მისდევს Zara? როგორ იყენებს ის ამ კონკურენტულ უპირატესობას?
4. როგორ ფიქრობთ, Zara-ს წარმატება გარე ფაქტორების დამსახურებაა, შიდასი თუ ორივესი? ახსენით.
5. რა სტრატეგიული შედეგები მოაქვს Zara-სთვის ონლაინვაჭრობებს? (მინიშნება: რესურსების და შესაძლებლობების კუთხით დაფიქრდით).

პრაქტიკული შემთხვევა 2 ბადახვევა და გამეორება



წარმატებული ონლაინ DVD კინოების გამოწერის სერვისი Netflix-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი რიდ ჰასტინგსი (Reed Hastings) გაართობის ფილმების შიდა გასართობი ინდუსტრიის მწვავე კონკურენციის პირობებში ფოკუსირდება კომპანიის კონკურენტულ ძლიერ მხარეებზე – სტრიმინგსერვისზე. ამ ფოტოზე ჰასტინგსი საუბრობს ფილმებისა და ტელე-შოუების ინტერნეტგამომწერის სერვისის გაშვებისას კანადაში და აღნიშნავს, რომ Netflix-ის სერვისი აშშ-ს გარეთ პირველად აქ გახდა ხელმისაწვდომი.

წყარო: Reuters/Mike Cassese

ტერში – DVD-ის ინტერნეტგამომწერებითა და მომწოდებელი საიტის მეშვეობით, სადაც ფილმი თვითონ მოდის მომხმარებელთან – ესაა Netflix-ის მიერ შექმნილი მოდელი.

ამოქმედდა რა 1999 წელს, Netflix-მა სწრაფად გაზარდა მომხმარებელთა ბაზა. დღეს მას ჰყავს 23.4 მილიონზე მეტი ხელმომწერი და 100.000-ზე მეტი ფილმი აქვს ასარჩევად. „კომპანიის მიმზიდველობა და წარმატება ეფუძნება DVD-ის ყველაზე ექსპანსიურ სელექციას, ფილმების შერჩევის ადვილ გზასა და სწრაფ თავისუფალ მიწოდებას“. კომპანიამ მიაღწია ნიშნულს 2007 წლის თებერვალში, როდესაც Netflix-მა თავისი მემილიარდე DVD მიაწოდა მომხმარებელს. ესაა მიზანი, რომელთან მისვლასაც თითქმის შვიდ-ნახევარი წელი დასჭირდა – „დაახლოებით შვიდი თვით უფრო ნაკლები, ვიდრე კორპორაცია McDonald's Corporation-ს მისი პირველი რესტორნის გახსნიდან მემილიარდე ჰამბურგერის გაყიდვამდე“.

Netflix-ის დამფუძნებელსა და მთავარ აღმასრულებელ ოფიცერ რიდ ჰასტინგს (Reed Hastings) სჯეროდა იმ მიდგომისა, რომლითაც იგი ხელმძღვანელობდა და, ზოგჯერ, ამბიციურ ამოცანებს სახავდა თავისი კომპანიისთვის: ფილმების საუკეთესო ინტერნეტსერვისის შექმნა, თითოეულ აქციაზე მოგების და, ასევე, ხელმომწერთა რიცხვის ყოველწლიურად გაზრდა. თუმცა, 2011 წელს ჰასტინგსმა მიიღო გადაწყვეტილება, რომელიც ხმამაღლა გააპროტესტეს მომხმარებლებმა. Netflix-ის პრობლემები მაშინ დაიწყო, როდესაც მან გამოაცხადა, რომ დამატებით ფასს დაანესებდა მამაკაცებისთვის განკუთვნილი DVD-სა და სტრიმინგვიდეოგემებისათვის. შემდეგ მან გადაწყვიტა, DVD-ს სერვისის რებრენდინგი განეხორციელებინა და იგი გაეხადა Qwikster. მომხმარებლები ისე გაბრაზდნენ, რომ Netflix-მა უკან წაიღო ეს გადაწყვეტილება და შეაჩერა Qwikster-ის გეგმა. მას შემდეგ, რაც Netflix-მა ყურადღება ისევ მომხმარებელზე გაამახვილა, მზად იყო, რეფოკუსირება მოეხდინა მის კონკურენტებზე.

წარმატება, საბოლოოდ, კონკურენტებს მოიზიდავს. სხვა ბიზნესებსაც სურთ ბაზრის იგივე წილი. იმის გაგების მცდელობა, თუ როგორ და სად იღებენ მომხმარებლები სასურველ ფილმებს დაუბრკოლებლად, გადაიზარდა მწვავე კონკურენტულ ბრძოლაში. ამჟამად, იმას, რაც Blockbuster-ს გაუკეთა Netflix-მა, Blockbuster და სხვა კონკურენტები უკეთებენ Netflix-ს. ჰასტინგსი ფიქრობს, რომ ისწავლა კონკურენციის სათანადოდ შეფასება. ის ამბობს: „ჩვენ შეცდომით დავასკვნით, რომ Blockbuster ალბათ არ ეცდებოდა კონკურენციის განწევას, რადგან 2003 წლამდე ასე არ იქცეოდა. შემდეგ, 2004 წელს, მათ ეს გააკეთეს. ჩვენ

ეჭვგარეშეა, რომ ადამიანებს უყვართ ფილმების ყურება, მაგრამ ყურების ფორმა შეიცვალა.⁴⁵ თუმცა, ჯერ კიდევ ბევრი ანიჭებს უპირატესობას მოქმედ კინოთეატრებში სიარულს, ბოლო ხანებში უფრო და უფრო მეტი ადამიანი არჩევს, მოკალათდეს რბილ სავარძლებში სახლის გასართობი სისტემების წინ, განსაკუთრებით ახლა, როდესაც სისტემები ხელმისაწვდომი გახდა და შეუძლია იმის შემოთავაზება, რისი მოცემაც ადრე მხოლოდ კინოთეატრებს შეეძლო. ამ ცვლილებებთან ერთად, შეიცვალა ფილმების მოპოვების შესაძლებლობებიც. ბევრისთვის შაბათ-კვირა იწყებოდა ვიდეოგაქირავების პუნქტში ვიზიტით, სადაც შეეძლოთ, შეერჩიათ რაიმე კარგი – ამაზე ააგო თავისი ბიზნესი Blockbuster-მა. დღევანდელ მომხმარებელს შეუძლია აირჩიოს ვიდეოფილმი კომპიუ-

ვიფიქრეთ... ალბათ, ბევრ ფულს არ ჩადებენ. გასული ოთხი წლის განმავლობაში მათ 500 მილიონ აშშ დოლარზე მეტი ინვესტიცია განახორციელეს ჩვენ წინააღმდეგ“. Netflix ემზადება თავდასხმისთვის იმიტომ, რომ არ უნდა გაიზიაროს Blockbuster-ის ბედი (მას დასჭირდა ბანკროტობისგან თავის დაცვა 2010 წელს და იგი მიჰყიდეს სატელიტური მაუნყებლობის სერვისის პროვაიდერ DISH Network-ს 2011 წელს). მართლაც, მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ჰასტინგსმა დაიცვა თავისი არასწორი გადაწყვეტილება და 2011 წელს განაცხადა: „ჩვენ იმდენი რთული რამ შევძელით ამ წელს, რომ ზედმეტად თავდაჯერებულნი გავხდით. ჩვენ ამ წელს შეპყრობილი ვიყავით სთრიმინგით – იდეით, არ დავლუპულიყავით DVD-ებთან ერთად“.

საშინაო ფილმების გასართობი ინდუსტრია მწვავედ კონკურენტულია და მუდმივად ცვალებადი. ბევრ მომხმარებელს ჰყავს მრავალი პროვაიდერი (მაგალითად, HBO, DVD-ს დაქირავება Red Box-ისგან, DVD-ს ყიდვა, ფილმის ჩართვა ისეთ პროვაიდერებთან, როგორცაა Hulu, Apple და Amazon) და ერთი თვის მანძილზე ბევრი იყენებს მათგან ერთ-ერთს ან ყველას ერთად ვიდეომოთხონით და სთრიმინგი ძალიან კონკურენტული ხდება.

იმისთვის, რომ ამ კონკურენტულ გამოწვევებს გაუმკლავდეს, ჰასტინგსი კომპანიის კონკურენტულ ძლიერ მხარეებს მიმართავს შემდეგ რამდენიმე ინიციატივაზე. იგი აცხადებს: „სთრიმინგი მომავალია; ჩვენ მასზე ვართ ფოკუსირებული. DVD გააკეთებს იმას, რასაც აპირებს, ჩვენ არ გვინდა, ის დავაზარალოთ, მაგრამ ბევრ დროსა და ენერჯიას ამაში არ ჩავდებთ“. სხვა ინიციატივები კი მოიცავს მომგებიანი პარტნიორობის უწყვეტ განვითარებას პროვაიდერებთან, სთრიმინგის კონტენტის ხარჯების კონტროლს და მათი სერიალების ლიცენზირებასაც კი. რეალურად, ახლახან მისი პირველი ორიგინალური სერიალის „House of Cards“-ის ლიცენზირება შედგა, რომელშიც კევინ სფეისი (Kevin Spacey) თამაშობს. სხვა კომპანიებისთვის კი, რომლებიც ამ ბაზარზე დამკვიდრებას იმედოვნებენ, კონკურენცია მწვავეა. აქვს კი Netflix-ს ის, რაც დომინანტურ მოთამაშედ ყოფნისთვისაა საჭირო? მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ჰასტინგსი აცხადებს: „თუ მართალია, რომ შენ ფასდები შენი კონკურენტების ხარისხის მიხედვით, ჩვენ, მგონი, საკმაოდ ნორმალურად გვაქვს საქმე“.

სადისკუსიო საკითხები 

1. პორტერის ჩარჩოს გამოყენებით, აღწერეთ Netflix-ის კონკურენტული სტრატეგია. ახსენით თქვენი არჩევანი.
2. როგორ ფიქრობთ, რა კონკურენტული უპირატესობ(ებ)ა აქვს Netflix-ს? შეიტანა თუ არა მის კონკურენტულ უპირატესობ(ებ)ში წვლილი მისმა რესურსებმა, შესაძლებლობებმა ან მთავარმა კომპეტენციებმა? ახსენით.
3. Netflix-ის ფუნქციურ სტრატეგიებს როგორ მოუწევთ კონკურენტული სტრატეგიისთვის ხელშეწყობა? ახსენით.
4. როგორ ფიქრობთ, რას გააკეთებს Netflix, რომ კონკურენტული პოზიცია შეინარჩუნოს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მისი ინდუსტრია ცვლილებას განიცდის?

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

„ცხებებში შეღწევა უფრო ადვილია, ვიდრე Visa-ს სრულიად საიდუმლო, უდიდეს, უახლეს და აშშ-ის ყველაზე მოწინავე მონაცემთა ცენტრ Operations Center East (OCE)-ში.¹ რიკ ნაითი (Rick Knight), Visa-ს გლობალური ოპერაციებისა და ინჟინერინგის ხელმძღვანელი, პასუხისმგებელია მის უსაფრთხოებასა და ფუნქციონირებაზე. რატომ არის საჭირო უსაფრთხოების ასეთი ზომების მიღება? იმიტომ, რომ Visa კარგად აცნობიერებს, რომ: 1. ჰაკერები უფრო და უფრო გამჭრიახები ხდებიან; 2. მონაცემები სულ უფრო სასურველი პროდუქტი ხდება შავ ბაზარზე და 3. მისი უსაფრთხოდ შენახვის საუკეთესო გზა მყარ შენობაში დაცული საინფორმაციო ქსელია, რომელიც დაუყოვნებლივ პასუხობს საფრთხეებს.

Visa ყოველდღიურად ამუშავებს დაახლოებით 150 მილიონ საცალო ელექტრონულ გადახდას მსოფლიო მასშტაბით (მისი გადარიცხვების დამუშავების რეკორდია 300.7 მილიონი 2011 წლის 23 დეკემბერს). ყოველდღიურად Visa-ს სისტემა აკავშირებს 2 მილიონამდე საკრედიტო და სადებეტო ბარათს, მილიონობით მიმღებ ადგილს, 1.9 მილიონ ბანკომატს და 15 000 ფინანსურ ინსტიტუტს. ის, რასაც ჩვენ აღვიქვამთ, როგორც, უბრალოდ, ბარათის მოთავსებად ტერმინალში ან კოდის აკრეფად ონლაინგადარიცხვისთვის,

რეალურად, ინვეს მოქმედებათა სიმრავლეს, რომელიც მოიცავს გადარიცხვის ძირითად დამუშავებას, რის კმენეჯმენტს და ინფორმაციაზე დაფუძნებულ მომსახურებას. სწორედ ამიტომ, OCE-ის 130 თანამშრომელს აქვს ორი ამოცანა: „დაიცვას სისტემა ჰაკერებისგან და უზრუნველყოს მისი გამართული ფუნქციონირება, მიუხედავად ყველაფრისა“. სწორედ ამიტომ არ ამხელს Visa OCE-ს ადგილმდებარეობას – სახელი აღმოსავლეთი სანაპირო ბევრს არაფერს გვეუბნება.

OCE-ს კენ მიმავალი გზის ქვეშ დამონტაჟებულია ჰიდრავლიკური ბოძი, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში იმდენად სწრაფად ამოიშრთება, რომ შეუძლია საათში 50 მილის სიჩქარით მოძრავი ავტომანქანის შეჩერება. მანქანა ვეღარ შეძლებს მოძრაობის გავრძელებას ან გასცდება მოსახვევს და აღმოჩნდება სადრენაჟო წყალსატევში. ეს სისტემა შუა საუკუნეებში ცხესიმაგრეს შემოვლებული თხრილის მსგავსია, რომელიც, იმავედროულად, თავდაცვისთვისაც იყო მოწყობილი. გარდა ამისა, მას გააჩნია ასობით უსაფრთხოების კამერა და ჰყავს უმაღლეს დონეზე მომზადებული მცველების ჯგუფი, რომელშიც შედიან ყოფილი სამხედრო მოსამსახურეები. თუ თქვენ ძალიან გაგიმართლებთ და სტუმრის სტატუსით მიგიწვევენ OCE-ში (ეს პატივი რამდენიმე ადამიანს ხვდა წილად), გადაგიღებენ სურათს და თქვენი მარჯვენა საჩვენებელი თითის ანაბეჭდს დაიტანენ ბეიჯზე. შემდეგ შეგიშვებენ იზოლირებულ კაბინაში, სადაც ბეიჯს შეახებთ დეტექტორს, თქვენი იდენტიფიცირებისთვის, ხოლო შემდეგ იმავე ბეიჯს მოათავსებთ მეორე დეტექტორზე და



მარჯვენა საჩვენებელ თითს შეახებთ თითის ანაბეჭდის ამომცნობ დეტექტორს.

„...ცხივებში შეღწევა უფრო ადვილია, ვიდრე Visa-ს სრულიად საიდუმლო, უდიდეს, უახლეს და აშშ-ის ყველაზე მონინავე მონაცემთა ცენტრ Operations Center East (OCE)-ში“.

თუ გაივლით ამ ეტაპს, თქვენ შეგიძლიათ შეხვიდეთ ქსელის ოპერაციათა ცენტრში. თითოეული თანამშრომელი ზის მაგი-



წყარო: Reuters/Chip East

დასთან, რომელზეც მოთავსებულია ოთხი მონიტორი, ხოლო მათ წინ მთელ კედელზე განთავსებულია ეკრანები. მთავარი ცენტრის უკან არსებულ ოთახში უსაფრთხოების სამი ექსპერტი აკვირდება პროცესს. ნაითი ამბობს, რომ დღეში დაახლოებით 60 შემთხვევა იპყრობს ყურადღებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ჰაკერებისგან თავის დაცვა არის უმთავრესი საკითხი, ნაითის ფიქრის საგანს წარმოადგენს ქსელის ტივადობაც. ამჟამად მაქსიმალური ტივა-

დობაა 24 000 გადარიცხვა წამში. „იმ შემთხვევაში, თუ გადარიცხვების რაოდენობა გადააჭარბებს წამში 24-ათასიან ლიმიტს, ქსელი შეაჩერებს არა მხოლოდ ერთი, არამედ ყველა ტრანზაქციის დამუშავებას“ – ამბობს ნაითი. თუმცა, ჯერჯერობით OCE-ს მიერ წამში დამუშავებული გადარიცხვების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია 11 613.

მონაცემთა ცენტრის ორგანიზაციისგან OCE-ს მინიჭებული აქვს Tier-4 სტატუსი. ამ სტატუსის მისაღებად, ყველა (იგულისხმე-

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 10.1 ახსნათ კონტროლის ბუნება და მნიშვნელობა;
- 10.2 აღწეროთ კონტროლის პროცესის სამი საფეხური;
- 10.3 ახსნათ, თუ როგორ იზომება ორგანიზაციის და თანამშრომლის მუშაობა;
- 10.4 აღწეროთ ინსტრუმენტები, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციის საქმიანობის შესაფასებლად;
- 10.5 განიხილოთ კონტროლის თანამედროვე საკითხები.

ბა აბსოლუტურად ყველა) ცენტრალურ პროცესორს, საჭაერო კონდიციონერს და ბატარეას უნდა ჰქონდეს სარეზერვო შემცვლელი. რატომ არის საჭირო მმართველობითი კონტროლის ასეთი დონე? კიდევ რა სახის მმართველობითი კონტროლი შეიძლება გამოადგეს რიკ ნაითს? შეიძლება მოგეჩვენოთ, რომ Visa-ს OCE-ის გარემო უკიდურესად კონტროლირებადია, მაგრამ ის ნამდვილად გვიჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მენეჯერისთვის კონტროლი. კომპანიის

აღმასრულებლებმა შექმნეს სისტემა, რომელიც მათთვის მუშაობს. ეს არის ის, რისი მიღწევაც სურს ყველა მენეჯერს – შესაბამისი კონტროლი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია საქმიანობის კონკრეტული ან კრიტიკული პრობლემებისა და გასაუმჯობესებელი სფეროების აღმოჩენა.

რა არის კონტროლი

და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი?

10.1 | ახსენით კონტროლის ბუნება და მნიშვნელობა

Denver Mint-ის ხუთი საბეჭდი მანქანიდან ერთ-ერთზე მომუშავემ ვისკონსინის შტატისთვის ოცდახუთცენტიანი მონეტების დამზადების პროცესში შენიშნა გარკვეული ნუნი – ზედმეტი ფურცელი ზემოთ ან ქვემოთ. მან შეაჩერა მანქანა და გავიდა შესვენებაზე, სასადილოდ. როდესაც დაბრუნდა, დაინახა, რომ მანქანა მუშაობდა და იფიქრა, რომ ვილაცამ შეცვალა შტამპი მანქანაში. თუმცა, დეტალური დათვალიერების შემდეგ ის მიხვდა, რომ შტამპი არ იყო შეცვლილი. მანქანა შეცდომით მუშაობდა ერთ საათზე მეტი ხნის განმავლობაში და ათასობით დეფექტიანი მონეტა შეერია დაუზიანებელ ოცდახუთცენტიანებს. დაახლოებით 50 000 დეფექტიანი მონეტა შევიდა ბრუნვაში და კოლექციონერებმა გაშმაგებით დაიწყეს მისი ყიდვა.² ხედავთ, თუ რატომ არის კონტროლი ასე მნიშვნელოვანი მმართველობითი ფუნქცია?

კონტროლი

სამუშაოს შესრულების მონიტორინგის, შედარებისა და კორექტირების პროცესი.

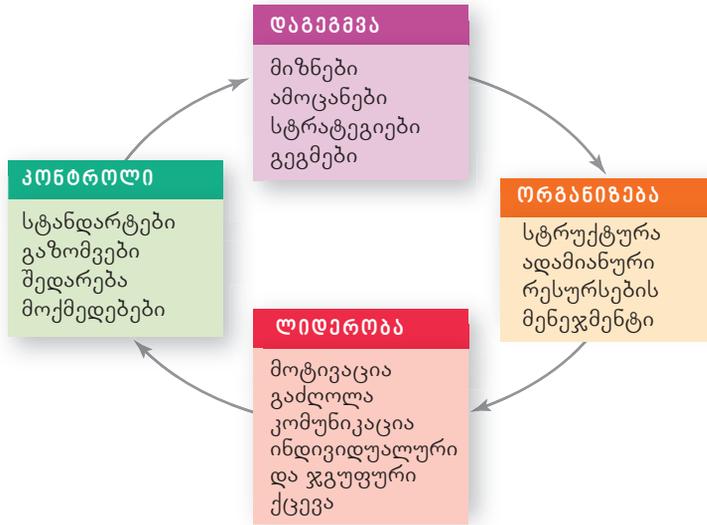
რა არის კონტროლი? ეს არის სამუშაოს შესრულების მონიტორინგის, შედარებისა და კორექტირების პროცესი. ყველა მენეჯერმა უნდა მიმართოს კონტროლს იმ შემთხვევაშიც კი, როცა დაქვემდებარებული ერთეულების საქმიანობა მიმდინარეობს დაგეგმილის შესაბამისად, რადგან რეალურად შეუძლებელია, მათ ზუსტად იცოდნენ ამის შესახებ მანამ, სანამ არ შეაფასებენ შესრულებულ სამუშაოს და რეალურ შედეგებს არ შეუდარებენ სასურველ სტანდარტებს.³ ეფექტური კონტროლი განაპირობებს საქმიანობის განხორციელებას იმ გზით, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნების მიღწევას. კონტროლის ეფექტურობა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად კარგად ეხმარება ის მომუშავეებს და მენეჯერებს მათი მიზნების მიღწევაში.⁴

დევიდ ლი როთი (David Lee Roth) ავტობიოგრაფიაში (სწორედ ის დევიდ ლი როთი, Van Halen-ის ყოფილი ვოკალისტი) ჰყვება იმის შესახებ, თუ როგორ შეატანინა მისი ტურნეს კონტრაქტში წინადადება (მუხლი 126), რომლითაც ითხოვდა, კულისებში მისთვის მიეტანათ M&Ms-ით სავსე თასი, თუმცა მათ შორის არ უნდა ყოფილიყო ყავისფერი M&Ms.⁵ შეიძლება იფიქროთ, რომ ეს არის როკ-ვარსკვლავის ჩვეულებრივი ახირება, მაგრამ რეალურად, ეს იყო როთის მიერ კარგად დაგეგმილი ქმედება იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად ყურადღებიანი ორგანიზატორი იყო ლონისძიების მასპინძელი. მისი შოუს ტექნიკური სირთულიდან გამომდინარე, როთი ფიქრობდა, რომ, თუ ორგანიზატორები ვერ შეძლებდნენ მისი მოთხოვნის დაკმაყოფილებას M&Ms-თან დაკავშირებით, ის მოითხოვდა ყველა დეტალის თავიდან შემოწმებას, რათა თავიდან აეცილებინათ ტექნიკური ხარვეზები კონცერტის დროს. აი, რა შეუძლია კონტროლს!

რატომ არის კონტროლი ასეთი მნიშვნელოვანი? შესაძლებელია დაგეგმვის განხორციელება, ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც ამარტივებს მიზნების ეფექტურად მიღწევას, ეფექტურ ლიდერებს შეუძლიათ მომუშავეების მოტივირება, მაგრამ არ არსებობს გარანტია იმისა, რომ საქმიანობა მიმდინარეობს დაგეგმილის შესაბამისად და რეალურად მიიღწევა ის მიზნები, რისთვისაც მუშაობენ რიგითი თანამშრომლები და მენეჯერები. მაშასადამე,

ჩანართი 10-1

დაგეგმვა-კონტროლის კავშირი



კონტროლი მნიშვნელოვანია, რადგან ის ერთადერთი გზაა მენეჯერების მიერ იმის შესამოწმებლად, მიიღწევა თუ არა ორგანიზაციული მიზნები, და თუ არა – რა მიზეზებით? კონტროლის ფუნქციის მნიშვნელობა ვლინდება სამ კონკრეტულ სფეროში: დაგეგმვა, მომუშავეთათვის უფლებამოსილების მინიჭება და სამუშაო ადგილის დაცვა.

მე-8 თავში აღვწერეთ მიზნები, რომლებიც უზრუნველყოფს კონკრეტულ მიმართულებებს მომუშავეებისა და მენეჯერებისთვის, როგორც დაგეგმვის საფუძვლები. თუმცა, მხოლოდ მიზნების გაცხადება და თანამშრომლების მიერ ამ მიზნების გაზიარება არ იძლევა გარანტიას, რომ განხორციელდება ამ მიზნების მიღწევისთვის საჭირო ქმედებები. როგორც ძველი ანდაზა ამბობს, „ყველაზე კარგად დამუშავებული გეგმებიც კი ხშირად იშლება“. ეფექტური მენეჯერი თვალს ადევნებს, რეალურად ასრულებენ თუ არა მომუშავეები მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს და მიიღწევა თუ არა მიზნები. კონტროლს გააჩნია მნიშვნელოვანი კავშირი დაგეგმვასთან (იხ. ჩანართი 10-1). გარდა კონტროლისა, მენეჯერებს არ გააჩნიათ სხვა გზები იმის შესამოწმებლად, მიიღწევა თუ არა მათი მიზნები და გეგმები და რა ქმედებები უნდა განხორციელდეს მომავალში.

მეორე მიზეზი იმისა, თუ რატომ არის კონტროლი მნიშვნელოვანი, არის თანამშრომელთა აღჭურვა უფლებებით. ბევრი მენეჯერი უარს ამბობს თანამშრომლებისთვის უფლებების მინიჭებაზე, რადგან ეშინათ, რომ რაღაც შეიძლება გაფუჭდეს, რაზეც ისინი იქნებიან პასუხისმგებელნი. თუმცა, კონტროლის ეფექტურ სისტემას შეუძლია უზრუნველყოს ინფორმაცია და უკუკავშირი თანამშრომლის საქმიანობის შესახებ და შეამციროს პოტენციური პრობლემების წარმოქმნის შანსები.

მესამე მიზეზი, რის გამოც მენეჯერები მიმართავენ კონტროლს, ორგანიზაციისა და მისი აქტივების დაცვაა.⁶ თანამედროვე გარემოს თან ახლავს გაზრდილი საფრთხეები, რაც დაკავშირებულია ბუნებრივ კატასტროფებთან, ფინანსურ სკანდალებთან, ძალადობასთან სამუშაო ადგილზე, შეფერხებებთან მიწოდების გლობალურ ჯაჭვში, უსაფრთხოების ნორმების დარღვევასთან და შესაძლო ტერორისტულ თავდასხმებთანაც კი. მენეჯერებმა უნდა დაიცვან ორგანიზაციის აქტივები ამ მოვლენების შემთხვევაში. ყოვლისმომცველი კონტროლისა და სარეზერვო გეგმების დახმარებით შესაძლებელია სამუშაოსთვის მიყენებული ზიანის მინიმუმამდე დაყვანა.

კონტროლის პროცესი

- უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული დაუდევრობები, ღიად დარჩენილი კარის და არასწორი ჰაერის ნაკადის ჩათვლით, დაფიქსირდა Centers for Disease Control bioterror lab-ში, ატლანტა.
- 2011 წლის დეკემბერში, საშობაო პერიოდში, Best Buy-ს ჰქონდა მასიური ჩავარდნა ბევრი ონლაინშეკვეთის დროულად შესრულებაში.

- Apple-ის თანამშრომელმა ჩრდილოეთ კალიფორნიის ბარში დაკარგა ახალი, მაგრამ ბაზარზე ჯერ არგამოსული iPhone-ის მაკეტი.
- UBS Bank-ის ტრეიდერმა ლონდონში დაკარგა 2 მილიარდი დოლარი არასანქცირებული გარიგების შედეგად.
- Dropbox-ში, ღრუბლოვანი საცავის საიტზე, რომელსაც იყენებდა დაახლოებით 25 მილიონი მომხმარებელი, არსებული მომხმარებლების ყველა მონაცემი (მათ შორის, მგრძნობიარე დოკუმენტები) დარჩა დაუცველი და გამოაშკარავდა.⁷

ყველა ამ სიტუაციაში კომპანიების მენეჯერები ეყრდნობოდნენ კონტროლის პროცესს პრობლემის და მისი გამომწვევი საკითხების მოსაგვარებლად.

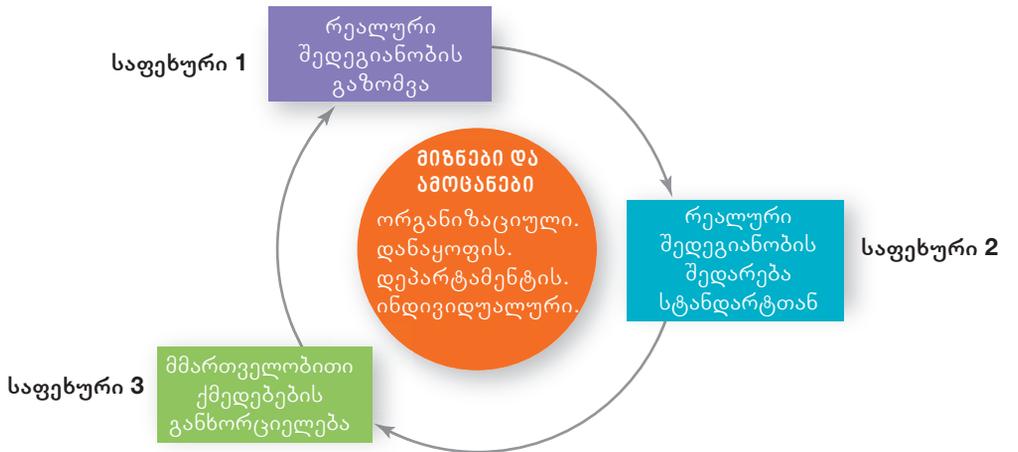
კონტროლის პროცესი არის რეალური შედეგიანობის გაზომვის, რეალური შედეგიანობის სტანდარტებთან შედარების და გადახრების ან შეუსაბამო სტანდარტების გამოსასწორებლად მმართველობითი ქმედების განხორციელების სამსაფეხურიანი პროცესი (იხ. ჩანართი 10-2). კონტროლის პროცესი უშვებს, რომ შედეგიანობის სტანდარტები უკვე არსებობს, და ისინი ნამდვილად არსებობს. ესენია დაგეგმვის პროცესში განსაზღვრული კონკრეტული მიზნები.

კონტროლის პროცესი

რეალური შედეგიანობის გაზომვის, მისი სტანდარტებთან შედარების და გადახრების ან შეუსაბამო სტანდარტების გამოსასწორებლად მმართველობითი ქმედების განხორციელების სამსაფეხურიანი პროცესი.

ჩანართი 10-2

კონტროლის პროცესი



საფეხური 1. რეალური შედეგიანობის გაზომვა

იმისათვის, რომ განსაზღვროს, თუ რა არის რეალური შედეგიანობა, მენეჯერმა, პირველ რიგში, უნდა მიიღოს ინფორმაცია მის შესახებ. ამდენად, კონტროლის პროცესის პირველი საფეხურია გაზომვა.

როგორ ვაშასებთ მენეჯერები იყენებენ ოთხ მიდგომას რეალური შედეგიანობის გაზომვისა და ანგარიშის წარმოდგენისთვის: პირადი დაკვირვებები, სტატისტიკური ანგარიშები, ზეპირი მოხსენებები და წერილობითი მოხსენებები. ჩანართში 10-3 შეჯამებულია თითოეული მეთოდის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ბევრი მენეჯერი იყენებს ამ მიდგომების კომბინაციას.

რას ვაშასებთ Office Depot-ში მომხმარებელთა მომსახურება ფასდებოდა ისეთი კრიტერიუმებით, როგორცაა, მაგალითად, აბაზანების სისუფთავე, რაც ვერ ასტიმულირებდა გაყიდვებს. კომპანიის პრეზიდენტი ამ პრობლემის გადანწყვეტას ცდილობს იმის განსაზღვრით, თუ რა საზომებია ყველაზე მნიშვნელოვანი და შემდეგ – თანამშრომელთა გადამზადებით ამ საზომების დასაკმაყოფილებლად.⁸ სწორედაც, ის, თუ რა უნდა გაიზომოს, შესაძლოა, უფრო მნიშვნელოვანია კონტროლის პროცესისთვის, ვიდრე ის, თუ როგორ უნდა გაიზომოს. რატომ? იმიტომ, რომ არასწორი კრიტერიუმის შერჩევამ შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული პრობლემები. გარდა ამისა, ის, რაც უნდა გაიზომოს, ხშირად განსაზღვრავს იმას, თუ რას გააკეთებენ თანამშრომლები.⁹ კონტროლის რა კრიტე-

რიუმები შეიძლება გამოიყენონ მენეჯერებმა?

ჩანართი 10-3

ინფორმაციის წყაროები შედეგების გაზომვისთვის

უპირატესობა	ნაკლოვანება	
პირადი დაკვირვებები	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის მიღება პირველწყაროდან • ინფორმაცია გაუფილტრავია • მოიცავს სამუშაო აქტივობების ფართო სპექტრს 	<ul style="list-style-type: none"> • შეზღუდულია პირადი მოსაზრებებით • შრომატევადია • მომაბეზრებელია
სტატისტიკური ანგარიშები	<ul style="list-style-type: none"> • ადვილია ვიზუალიზაცია • ეფექტურია კავშირების საჩვენებლად 	<ul style="list-style-type: none"> • იძლევა შეზღუდულ ინფორმაციას • იგნორირებას უკეთებს სუბიექტურ ფაქტორებს
ზეპირი მოხსენებები	<ul style="list-style-type: none"> • სწრაფი გზაა ინფორმაციის მისაღებად • იძლევა ვერბალური და არავერბალური უკუკავშირის საშუალებას 	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაცია გაფილტრულია • არ ხდება ინფორმაციის წარმოდგენა დოკუმენტურად
წერილობითი მოხსენებები	<ul style="list-style-type: none"> • ყოვლისმომცველია • ფორმალურია • ადვილია შენახვა და შესწორების შეტანა 	<ul style="list-style-type: none"> • მეტი დრო სჭირდება მოსამზადებლად

კონტროლის ზოგიერთი კრიტერიუმი შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს მენეჯმენტის ნებისმიერ სიტუაციაში. მაგალითად, ყველა მენეჯერს უხდება ურთიერთობა ადამიანებთან, ამიტომ, შეიძლება შეფასდეს ისეთი კრიტერიუმები, როგორცაა თანამშრომლის კმაყოფილება ან სამუშაო ძალის დენადობა და გაცდენების ნორმა. დანახარჯების შენარჩუნება ბიუჯეტში განსაზღვრულ დონეზე ასევე გავრცელებული კონტროლის მექანიზმია. კონტროლის სხვა კრიტერიუმები მოიცავს ქმედებებს, რომლებსაც ხელმძღვანელობენ მენეჯერები. მაგალითად, პიცის ადგილზე მიტანის სერვისის მენეჯერმა შეიძლება გამოიყენოს ისეთი საზომები, როგორებიცაა: დღიურად მიწოდებული პიცის რაოდენობა, მიწოდების საშუალო დრო ან ანაზღაურებული კუპონების რაოდენობა. მენეჯერი სახელმწიფო სააგენტოში საზომებად ალბათ გამოიყენებს დღიურად დაბეჭდილ აპლიკაციებს, ერთ საათში დაკმაყოფილებულ კლიენტების მოთხოვნებს ან საშუალო დროს საკანცელარიო სამუშაოს შესრულებისთვის.

სამუშაო აქტივობების უმეტესობა შეიძლება გამოიხატოს რაოდენობრივ ფორმაში. მიუხედავად ამისა, მენეჯერებმა უნდა მიმართონ სუბიექტურ შეფასებას, როცა მათ არ შეუძლიათ გაანგარიშება. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთ შეფასებას შესაძლოა ჰქონდეს შეზღუდვები, ეს მაინც უკეთესია, ვიდრე სტანდარტების საერთოდ უქონლობა და კონტროლის განუხორციელებლობა

საფეხური 2. რეალური შედეგიანობის შედარება სტანდარტებთან

შედარების საფეხურზე ვლინდება ვარიაცია რეალურ შედეგიანობასა და სტანდარტს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეული სახის ვარიაცია შეიძლება დაფიქსირდეს საქმიანობის ყველა მიმართულებით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება **ვარიაციის დიაპაზონის** განსაზღვრას (იხ. ჩანართი 10-4). ყურადღება უნდა მიექცეს გადახრებს ამ დიაპაზონს მიღმა. განვიხილოთ მაგალითი.

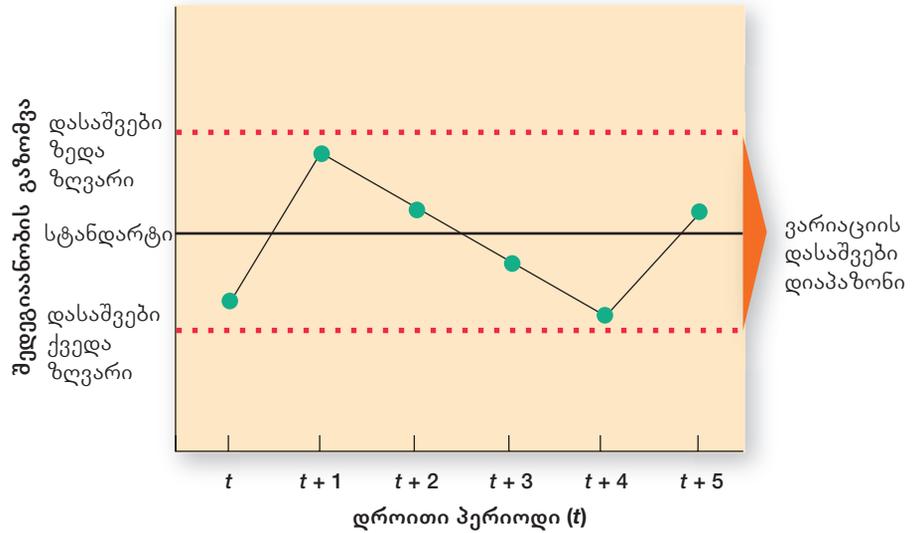
კრის ტანერი (Chris Tanner) გაყიდვების მენეჯერია კომპანია Green Earth Gardening Supply-ში, რომელიც უმაღლესი ხარისხის მცენარეებისა და თესლის მიწოდებელია წყნარი ოკეანის ჩრდილო-დასავლეთ სანაპიროზე. ყოველი თვის პირველი კვირის განმავლობაში კრისი ამზადებს ანგარიშს, სადაც აღწერს წინა თვის გაყიდვებს, კლასიფიცირებულს პროდუქტის სახეების მიხედვით. ჩანართი

ვარიაციის დიაპაზონი

ვარიაციის დასაშვები ზღვარი რეალურ შედეგიანობასა და სტანდარტს შორის.

ჩანართი 10-4

ვარიაციის დასაშვები დიაპაზონი



10-5 ასახავს როგორც გაყიდვების მიზნობრივ მაჩვენებლებს (სტანდარტს), ასევე, რეალურად განხორციელებული გაყიდვების მაჩვენებლებს ივნისის თვეში. უნდა იყოს თუ არა კრისი შემფოთებული მონაცემების ნახვის შემდეგ? გაყიდვების რეალურმა მოცულობამ მცირედ გადააჭარბა მიზნობრივს, მაგრამ ნიშნავს თუ არა ეს, რომ ადგილი არ ჰქონია მნიშვნელოვან გადახრებს? ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას მიიჩნევს კრისი მნიშვნელოვნად, ანუ გადახრა ვარიაციის დასაშვებ დიაპაზონს მიღმა. თუმცა შედეგები მთლიანობაში იყო საკმაოდ ხელსაყრელი, პროდუქტის ზოგიერთი ხაზი საჭიროებს ყურადღებით შესწავლას. მაგალითად, თუ ჰეირლუმის თესლის, აყვავებული ბოლქვების და ერთწლიანი ყვავილების გაყიდვების მოცულობა კვლავაც გადააჭარბებს მოლოდინს, კრისს შეიძლება დასჭირდეს უფრო მეტი პროდუქტის შეკვეთა სანერგეებისთვის, რათა უპასუხოს მომხმარებლის მოთხოვნებს. რადგანაც ბოსტნეული მცენარეების გაყიდვა 15%-ით ნაკლები იყო მიზნობრივზე, კრისმა შეიძლება შეიმუშაოს სპეციალური შეთავაზება ამ პროდუქტთან დაკავშირებით. ეს მაგალითი აჩვენებს, რომ როგორც გადააჭარბება, ასევე დაკლება მიზნობრივ ნიშნულთან მიმართებით, იმსახურებს მენეჯერის ყურადღებას, რაც არის მესამე საფეხური კონტროლის პროცესში.

ჩანართი 10-5

GREEN EARTH GARDENING SUPPLY — 03-ნისის თვის გაყიდვები

პროდუქტი	სტანდარტი	მიმდინარე (ფაქტობრივი)	გადაჭარბება (დაკლება)
ბოსტნეული მცენარეები	1075	913	(162)
მრავალწლოვანი მცენარეები	630	634	4
ერთწლიანი მცენარეები	800	912	112
სამკურნალო მცენარეები	160	140	(20)
აყვავებული ბოლქვები	170	286	116
ყვავილოვანი ბუჩქები	225	220	(5)
ჰეირლუმის თესლი	540	672	132
სულ	3600	3777	177

საფეხური 3. მმართველობითი მოქმედების განხორციელება

მენეჯერებმა შეიძლება აირჩიონ სამი მიმართულებიდან ერთ-ერთი: არაფერი გააკეთონ, შეიტანონ კორექტივები რეალურ შედეგიანობაში ან გადასინჯონ სტანდარტები. რადგანაც „არაფრის კეთებას“ ახსნა არ სჭირდება, გადავიდეთ შემდეგ ორ არჩევანზე.

რეალური შედეგიანობის კორექტირება სპორტული გუნდების მწვრთნელებს ესმით რეალური შედეგიანობის კორექტირების მნიშვნელობა. თამაშის განმავლობაში მათ ხშირად შეაქვთ კორექტივები მოთამაშეების ქმედებებში. მაგრამ თუ პრობლემა მეორდება და წარმოიქმნება არა ერთ, არამედ რამდენიმე მოთამაშესთან მიმართებით, მომდევნო თამაშამდე, ვარჯიშებზე ცდილობენ მის გამოსწორებას.¹⁰ ასევე უნდა მოიქცნენ მენეჯერებიც.

პრობლემის არსიდან გამომდინარე, კორექტირების მიზნით, მენეჯერმა შეიძლება მიმართოს სხვადასხვა მაკორექტირებელ ქმედებას. მაგალითად, თუ არადამაკმაყოფილებელი მუშაობა არის შედეგებში არსებული გადახრების მიზეზი, ამის გამოსწორება მენეჯერებს შეუძლიათ ტრენინგპროგრამების, დისციპლინარული ღონისძიებების, ანაზღაურებაში შეტანილი ცვლილებების და სხვა გზებით. მენეჯერებმა უნდა გადანყვიტონ, განახორციელონ **დაუყოვნებელი მაკორექტირებელი ქმედება** პრობლემის გამოსწორების მიზნით, რა შემთხვევაშიც მოხდება პრობლემის დაუყოვნებელი მოგვარება და შედეგიანობა გამოსწორდება, თუ მიმართონ **საფუძვლიან მაკორექტირებელ ქმედებას**, რომლის მიზანია, გადახრის კორექტირებამდე დაადგინოს, თუ როგორ და რატომ მოხდა გადახრა. ჩვეულებრივ, მენეჯერები რაციონალურად ხსნიან იმას, რომ მათ არ აქვთ დრო პრობლემის წყაროს მოსაძებნად (საფუძვლიანი მაკორექტირებელი ქმედება) და მუდმივად „აქრობენ ხანძარს“ დაუყოვნებელი მაკორექტირებელი მოქმედებების გზით. ეფექტური მენეჯერები ახალიზებენ გადახრებს და, თუ შესაძლო სარგებლიანობა გაამართლებს მათ ქმედებას, ხარჯავენ დროს გადახრის გამომწვევი მიზეზის დადგენასა და გამოსწორებაზე.

სტანდარტების ბაღასინაშა შესაძლებელია, რომ ვარიაცია იყოს არარეალური სტანდარტის დანესების შედეგი – ძალიან მცირე ან ძალიან დიდი მიზანი. ამ შემთხვევაში, საჭიროა სტანდარტის და არა რეალური შედეგიანობის გამოსწორება. თუ რეალური შედეგები მუდმივად აჭარბებს მიზნებს, მენეჯერმა უნდა განიხილოს, დასახული მიზანი ძალიან მცირე ხომ არ არის, და არის თუ არა – მისი გაზრდის საჭიროება. მეორე მხრივ, მენეჯერები ფრთხილად უნდა იყვნენ სტანდარტის შემცირებისას. ჩვეულებრივი მოვლენაა დასახული მიზნების დადანაშაულება, როდესაც მომუშავე ან გუნდი ვერ აღწევს მას. მაგალითად, სტუდენტები, რომლებიც იღებენ დაბალ ქულებს ტესტში, ხშირად ამბობენ, რომ ამა თუ იმ შეფასების მისაღებად საჭირო ქულების მინიმალური ზღვარი არის ძალიან მაღალი. მათი შედეგების ადეკვატურად შეფასების ნაცვლად, ისინი ამბობენ, რომ სტანდარტები არ არის გონივრული. ამის მსგავსად, გაყიდვების აგენტებს, რომლებიც ვერ ასრულებენ ყოველთვიურ ნორმას, ხშირად სურთ, დაადანაშაულონ, მათი აზრით, არარეალური კვოტა. არსი ისაა, რომ, როდესაც შედეგები ვერ პასუხობს მოთხოვნებს, მაშინვე არ უნდა დავადანაშაულოთ მიზანი ან სტანდარტი. თუ გჯერათ, რომ სტანდარტი რეალისტური, სამართლიანი და მიღწევადია, უთხარით თანამშრომლებს, რომ მათგან ელოდებით საქმიანობის გაუმჯობესებას მომავალში და შემდეგ, ამის უზრუნველსაყოფად, განახორციელეთ საჭირო მაკორექტირებელი ქმედება.

მმართველობითი გადანყვეტილებები კონტროლის პროცესში

ჩანართში 10-6 შეჯამებულია ის გადანყვეტილებები, რომლებსაც მენეჯერი იღებს კონტროლის პროცესში. სტანდარტები არის დაგეგმვის პროცესში განვითარებული მიზნები. ეს მიზნები ქმნის კონტროლის პროცესის საფუძველს, რაც მოიცავს რეალური შედეგიანობის გაზომვას და მის შედარებას სტანდარტთან. შედეგებიდან გამომდინარე, მენეჯერი გადანყვეტს, არაფერი გააკეთოს, მიმართოს შედეგიანობის კორექტირებას ან გადასინჯოს სტანდარტი.

დაუყოვნებელი მაკორექტირებელი ქმედება

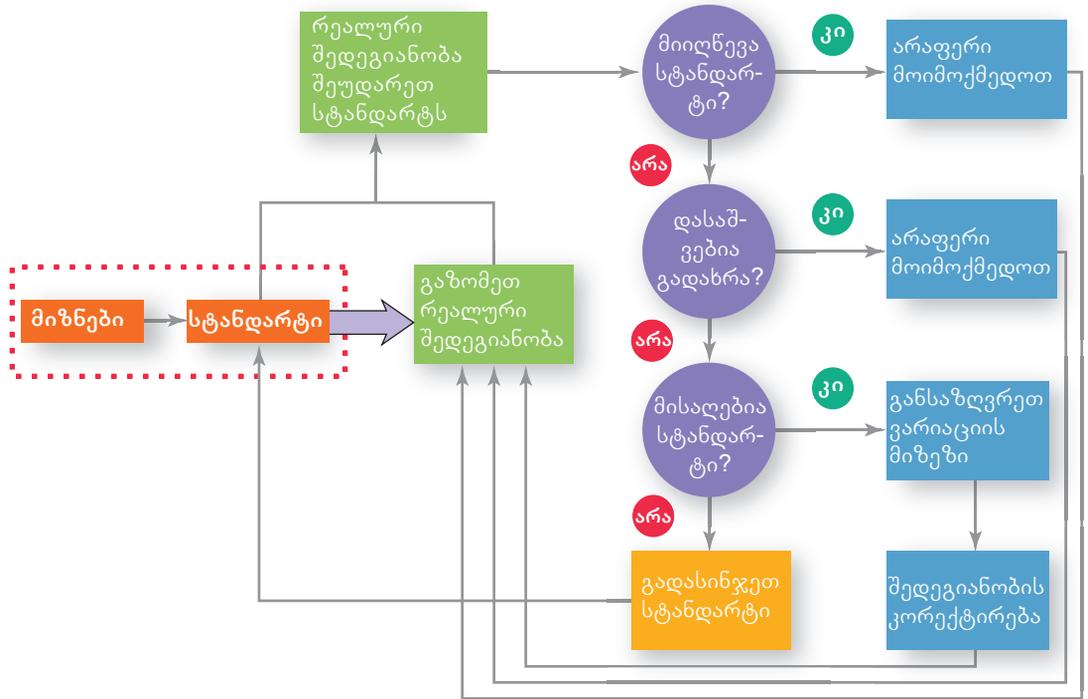
მაკორექტირებელი ქმედება, როცა პრობლემა დაუყოვნებლად გვარდება და შედეგიანობა გამოსწორდება.

საფუძვლიანი მაკორექტირებელი ქმედება

მაკორექტირებელი ქმედება, რომლის მიზანია, გადახრის კორექტირებამდე დაადგინოს, თუ როგორ და რატომ მოხდა გადახრა.

ჩანართი 10-6

მმართველობითი გადაწყვეტილება კონტროლის პროცესში



ორგანიზაციის და თანამშრომლის შედეგიანობის კონტროლი

10.3 ახსენით, როგორ იზომება ორგანიზაციის შედეგიანობა

დანახარჯების ეფექტურობა. დრო, რომლის განმავლობაშიც იცდიან მომხმარებლები. მომხმარებლის კმაყოფილება მიწოდებული მომსახურებით – ესენია შედეგიანობის მნიშვნელოვანი ინდიკატორების მცირე ჩამონათვალი, რომელსაც ზომავენ მენეჯერები ქოლცენტრების მომსახურების მაღალკონკურენტულ ინდუსტრიაში. კარგი გადანყვეტილებების მისაღებად, ინდუსტრიაში მოღვაწე მენეჯერებს სურთ და სჭირდებათ ასეთი ტიპის ინფორმაცია, რათა მათ შეძლონ ორგანიზაციისა და მომუშავეის შედეგიანობის მართვა. ყველა ტიპის ბიზნესში მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის და თანამშრომლის შედეგიანობის მართვაზე.

რა არის ორგანიზაციის შედეგიანობა?

რას გაიფიქრებთ ხოლმე, როდესაც გესმით სიტყვა შედეგიანობა? ადგილობრივი ორკესტრის მიერ შესრულებული ზაფხულის საღამოს კონცერტი? ოლიმპიელი ათლეტი, რომელიც მიიწვეს ფინიშისკენ მოკლე დისტანციაზე გარბენში? Southwest Airlines-ის მეზარგულის მცდელობა, რომ მგზავრები მაქსიმალურად ეფექტურად მოათავსოს თვითმფრინავში, რათა არ გადააცილოს კომპანიის მიერ ჩასხდომისთვის გამოყოფილ 20-წუთიან ზღვარს? შედეგიანობაა ყველაფერი ზემოთ ჩამოთვლილი, საქმიანობის საბოლოო შედეგი – საქმიანობა იქნება საათობით ინტენსიური ვარჯიში (კულისებში კონცერტამდე თუ გარბენის წინ) ან მოვალეობის შესრულება მაქსიმალურად ეფექტურად და ეფექტურად, შედეგიანობა გამომდინარეობს ამ საქმიანობიდან.

მენეჯერების ზრუნვის საგანია ორგანიზაციული შედეგიანობა – ორგანიზაციის ყველა საქმიანობის გაერთიანებული შედეგები. ეს არის მრავალმხრივი ცნება, მაგრამ მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ ის ფაქტორები, რომელსაც წვლილი შეაქვს ორგანიზაციულ შედეგიანობაში. ბოლოს და ბოლოს, ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ მათ სურდეთ (ან ჰქონდეთ განზრახვა), მართონ ისე, რომ მიიღონ საშუალო შედეგები. მათ სურთ, რომ მათი ორგანიზაციები, სამუშაო ერთეულები ან სამუშაო ჯგუფები აღწევენ შედეგიანობის მაღალ დონეებს.

შედეგიანობა

საქმიანობის საბოლოო შედეგი

ორგანიზაციული შედეგიანობა

ორგანიზაციის ყველა საქმიანობის გაერთიანებული შედეგები

ორგანიზაციული შედეგიანობის შეფასება

თეო ეპსტეინი (Theo Epstein), Boston Red Sox-ის (ბეისბოლის კლუბი) აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი და გენერალური მენეჯერი, მისი მოთამაშეების შედეგიანობის შესაფასებლად იყენებს რამდენიმე უჩვეულო სტატისტიკას, ისეთი ძველი სტანდარტების ნაცვლად, როგორებიცაა დარტყმების საშუალო რაოდენობა, ბაზების შემორბენა და მოპოვებული ქულები. გაზომვის ეს „ახალი“ საზომები მოიცავს: დამრტყმელის მიერ ბაზამდე მიღწევის პროცენტს, დამრტყმელის მიერ მოგერიებული ტყორცების საშუალო რაოდენობას, დარტყმების რაოდენობისა და ბაზების შემორბენის თანაფარდობას, ბაზამდე მიღწევებისა და მთლიანი ბაზების დარტყმებთან თანაფარდობის ჯამს.¹¹ აგრეთვე, ამ სტატისტიკის გამოყენებით მომავალი შედეგიანობის პროგნოზირებისთვის, ეპსტეინმა გამოავლინა რამდენიმე პოტენციური ვარსკვლავი მოთამაშეებს შორის და მათთან გააფორმა ხელშეკრულება უკვე დიდი სახელის მქონე მოთამაშეების ხარჯზე. მოთამაშის დაცვითი უნარების გავლენის გასაზომად, მისი მენეჯმენტის გუნდი განსაზღვრავს ახალ სტატისტიკას. როგორც მენეჯერმა, ეპსტეინმა განსაზღვრა შედეგიანობის ის საზომები, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია მის გადაწყვეტილებებში.



წყარო: DDAA/ZOB WENN Photos/Newscom

ეპსტეინის მსგავსად, ყველა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომელი საზომი მისცემს მას საჭირო ინფორმაციას ორგანიზაციული შედეგიანობის შესახებ. ყველაზე ხშირად გამოყენებადი საზომებია ორგანიზაციული მწარმოებლურობა, ორგანიზაციული ეფექტურობა და რეიტინგი ინდუსტრიაში.

ორგანიზაციული მწარმოებლურობა მწარმოებლურობა არის წარმოებული პროდუქტისა და მომსახურების რაოდენობის თანაფარდობა იმ საწარმოო ფაქტორების რაოდენობასთან, რომელიც საჭიროა ამ გამოშვების მისაღებად. ორგანიზაციუბსა და ინდივიდუალურ სამუშაო ერთეულებს სურთ, რომ იყვნენ მწარმოებლურნი. მათ სურთ, აწარმოონ პროდუქტისა და მომსახურების უდიდესი რაოდენობა უმცირესი დანახარჯებით. ამონაგები იზომება პროდუქტების გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლით (ერთეულის გასაყიდი ფასი * გაყიდულ რაოდენობაზე). წარმოების ფაქტორებზე განეული დანახარჯები იზომება, როგორც რესურსების შეძენისა და მისი გამოშვებად გარდაქმნის ხარჯები.

მენეჯმენტის საქმეა ამ თანაფარდობის გაზრდა. ცხადია, ამის უმარტივესი გზაა ფასების გაზრდა გამოშვებულ პროდუქტებზე. მაგრამ, თანამედროვე მაღალკონკურენტულ გარემოში ამან შეიძლება არ იმუშაოს. ერთადერთი არჩევანი ამ შემთხვევაში არის საწარმოო დანახარჯების შემცირება. როგორ? ეფექტურობის გაზრდით სამუშაოს შესრულების პროცესში და, მამასადაამე, ორგანიზაციის მიერ განეული დანახარჯების შემცირებით.

ორგანიზაციული ეფექტურობა არის საზომი იმისა, თუ რამდენად სათანადოა ორგანიზაციული მიზნები და რამდენად კარგად მიიღწევა. ეს არის არსებითი მენეჯერებისთვის და მისით ხელმძღვანელობენ სტრატეგიების და სამუშაო აქტივობების შემუშავების და თანამშრომელთა სამუშაოს კოორდინირებასთან დაკავშირებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

ინდუსტრიის და კომპანიის რეიტინგები რეიტინგების გამოყენება ორგანიზაციის შედეგიანობის გასაზომად პოპულარულია მენეჯერებს შორის და როგორც ჩანართი 10-7 აჩვენებს, მსგავსი რეიტინგები ბევრია. რეიტინგები განისაზღვრება შედეგიანობის კონკრეტული საზომებით, რომლებიც განსხვავებულია თითოეული რეიტინგისთვის. მაგალითად, Fortune-ის რეიტინგი – Best Companies to Work For – დგება იმ პასუხების მიხედვით, რომელსაც იღებენ ათასო-

ინდუსტრიის და კომპანიის რეიტინგები, რომლებიც განისაზღვრება შედეგიანობის კონკრეტული საზომებით, არის მენეჯერების მიერ მათი კომპანიის შედეგიანობის შეფასების ერთ-ერთი გზა. 11 მილიარდ დოლარზე მეტი გაყიდვებით eBay არის მსოფლიოს უმსხვილესი ბაზარი, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს მყიდველებსა და გამყიდველებს. კომპანია შედის Forbes Global 2000-ში, სადაც შედიან მსოფლიოს უმსხვილესი კომპანიები. რეიტინგი დაფუძნებულია გაყიდვების, მოგების, აქტივების და საბაზრო ღირებულების რეიტინგებზე. eBay ასევე შედის Forbes Global High Performers-ის ინდუსტრიების მიხედვით შედგენილ რეიტინგში, რომელიც მოიცავს სწრაფად მზარდ და კარგად მართულ გლობალურ კომპანიებს 26 ინდუსტრიაში. რეიტინგი ეფუძნება ისეთ საზომებს, როგორებიცაა გაყიდვების, შემოსავლის და ერთი აქტივიდან მიღებული შემოსავლის ზრდა. eBay შედის საცალო ვაჭრობის ინდუსტრიაში მოღვაწე კომპანიების საუკეთესო ხუთეულში.

მწარმოებლურობა

პროდუქტისა და მომსახურების რაოდენობის თანაფარდობა იმ საწარმოო ფაქტორების რაოდენობასთან, რომელიც საჭიროა ამ გამოშვების მისაღებად.

ორგანიზაციული ეფექტურობა

საზომი იმისა თუ რამდენად სათანადოა ორგანიზაციული მიზნები და რამდენად კარგად მიიღწევა ისინი.

ბით შემთხვევით შერჩეული მომუშავეებისგან კითხვარ „The Great Place to Work® Trust Index®“-ის საშუალებით, და მასალებით, რომლებსაც ავსებს ათასობით მენეჯერი, კორპორაციული კულტურის აუდიტის ჩათვლით, რომელიც შექმნილია Great Place to Work Institute-ის მიერ. ეს რეიტინგები მენეჯერებს (და სხვებსაც) უჩვენებს, თუ რამდენად შედეგიანია მათი კომპანია სხვებთან შედარებით.

ჩანართი 10-7

ინდუსტრიისა და კომპანიების პოპულარული რეიტინგები

<i>Fortune (www.fortune.com)</i>	<i>IndustryWeek (www.industryweek.com)</i>
Fortune 500	IndustryWeek 1000
Global 500	IndustryWeek U.S. 500
World’s Most Admired Companies (მსოფლიოს ყველაზე მიმზიდველი კომპანიები)	50 Best Manufacturers (50 საუკეთესო მწარმოებელი)
100 Best Companies to Work For (100 საუკეთესო კომპანია თანამშრომლებისთვის)	Industry Week Best Plants
25 Top Companies for Leaders (25 საუკეთესო კომპანია ლიდერებისთვის)	
100 Fastest-Growing Companies (100 ყველაზე სწრაფად მზარდი კომპანია)	
Forbes (www.forbes.com)	Customer Satisfaction Indexes (მომხმარებლის კმაყოფილების ინდექსები)
25 Fastest-Growing Tech Companies (25 ყველაზე სწრაფად მზარდი ტექნოლოგიების კომპანია)	American Customer Satisfaction Index – University of Michigan Business School (მიჩიგანის უნივერსიტეტის ბიზნესსკოლის ამერიკელ მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსი)
BestPlaces for Business and Careers (საუკეთესო ადგილები ბიზნესისა და კარიერისთვის)	Customer Satisfaction Measurement Association (მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზომვის ასოციაცია)

თანამშრომლის შედეგიანობის კონტროლი

რადგანაც მენეჯერები მართავენ მომუშავეებს, ისინი ასევე დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ თანამშრომლის შედეგიანობის კონტროლით. ისინი უნდა დარწმუნდნენ, რომ თანამშრომელთა ძალისხმევა მიზნის მიღწევის პროცესში არის იმ რაოდენობის და ხარისხის, რაც საჭიროა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. როგორ აკეთებენ მენეჯერები ამას? კონტროლის თანმიმდევრული პროცესით: ზომავენ რეალურ შედეგიანობას; ადარებენ ამ შედეგიანობას სტანდარტთან (ან მოლოდინებთან) და, საჭიროების შემთხვევაში, იწყებენ მოქმედებას. მენეჯერებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შედეგიანობის შესახებ ეფექტური უკუკავშირის მინოდება და მზადყოფნა, რომ საჭიროების შემთხვევაში მიმართონ **დისციპლინარულ ზომებს** - მენეჯერის ქმედებები ორგანიზაციის სამუშაო სტანდარტებისა და რეგულაციების განსამტკიცებლად.¹² პირველ რიგში, განვიხილოთ ეფექტური უკუკავშირი შედეგიანობის შესახებ.

დისციპლინარული ზომები

მენეჯერის ქმედებები ორგანიზაციის სამუშაო სტანდარტებისა და რეგულაციების განსამტკიცებლად.

შედეგიანობის შესახებ ეფექტური უკუკავშირის მიღება ადევნებთ თუ არა თვალს შემსწრის განმავლობაში თქვენ მიერ მიღებულ ყველა შეფასებას საშინაო დავალებასა, გამოცდებსა და ნაშრომებში? თუ ასეა, რატომ გსურთ ამ ინფორმაციის ფლობა? უმეტესობა ჩვენგანისთვის ეს მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ გვსურს ვიცოდეთ, რა ეტაპზე ვართ, იმ თვალსაზრისით, თუ რა ეტაპზე გვსურს ვიყოთ და რისი მიღწევა გვსურს საკუთარ საქმეში. ჩვენ გვსურს ვიცოდეთ, რამდენად კარგად ვაკეთებთ საქმეს. მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ უკუკავშირი თავიანთი თანამშრომლებისთვის, რათა მათ გაიგონ, თავიანთი სამუშაოს რა ეტაპზე იმყოფებიან. უკუკავშირის პროცესში ორივე მხარემ უნდა იგრძნოს, რომ მას უსმენენ, მისი ესმით და პატივს სცემენ. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია დადებითი შედეგების მიღება. „შედეგიანობის ნაყოფიერი განხილვისას ორგანიზაციებს აქვთ საშუალება, გააძლიერონ კომპანიის ღირებულებები, განამტკიცონ სამუშაო ადგილის კულტურა“

რა და მიაღწიონ სტრატეგიულ მიზნებს¹³. თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში, შედეგიანობის შესახებ უკუკავშირი არ მოქმედებს. თანამშრომლის შედეგიანობა შეიძლება დარჩეს გადასაჭრელ პრობლემად. ამ პირობებში პრობლემის გადასაჭრელად შეიძლება საჭირო გახდეს დისციპლინარული ზომების მიღება.

დისციპლინარული ზომების გამოყენება საბედნიეროდ, ბევრი მომუშავე კარგად ასრულებს სამუშაოს და არ ესაჭიროება ფორმალური კორექტირება. და მაინც, ზოგჯერ ის საჭიროა. ჩანართში 10-8 მოყვანილია სამუშაო დისციპლინასთან დაკავშირებული პრობლემების ზოგიერთი გავრცელებული ტიპი და თითოეულის მაგალითები. ამ პირობებში, მენეჯერისთვის აუცილებელია იცოდეს, თუ როგორია ორგანიზაციის პოლიტიკა დისციპლინასთან მიმართებით. არსებობს თუ არა არადაამაკმაყოფილებელი შედეგიანობის გამოსწორების მეთოდი? საჭიროა თუ არა გაფრთხილებების მიცემა, როდესაც შედეგიანობა არაადეკვატურია? რა მოხდება, თუ გაფრთხილებების შემდეგ შედეგიანობა და პრობლემური ქცევა არ გამოსწორდება? დისციპლინარული ზომები არასდროს არის მარტივი ან სასიამოვნო. მიუხედავად ამისა, ისინი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც კონტროლთან, ასევე, თანამშრომელთა შედეგიანობის გამოსწორებასთან მიმართებით და მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ როგორ გაატარონ დისციპლინარული ზომები.

დასწრება	გაცდენები, დაგვიანება, ავადმყოფობის ბოროტად გამოყენება.
მოქცევა სამუშაო ადგილას	სუბორდინაციის დარღვევა, უსაფრთხოების ნორმების დარღვევა, ალკოჰოლის ან ნარკოტიკების მოხმარება.
არაკეთილსინდისიერება	ქურდობა, ხელმძღვანელების მოტყუება, ყალბი ინფორმაციის შეტანა აპლიკაციაში სამსახურში მიღებისას ან სხვა შემთხვევაში.
გარეშე ქმედებები	კრიმინალური ქმედებები, არასანქცირებული გაფიცვები, კონკურენტი ორგანიზაციისთვის მუშაობა (თუ კონტრაქტით გათვალისწინებულია, რომ მას არ აქვს კონკურენტ ორგანიზაციაში მუშაობის უფლება).

ჩანართი 10-8
 დისციპლინარული პრობლემების ტიპები და თითოეული მათგანის მაგალითები

რეალური შემთხვევა

ბანკის ბლოგი

სცენარი:

მედი ლონგი (Maddy Long) ხელმძღვანელობს მონაცემთა სპეციალისტების გუნდს. მისი გუნდის ერთ-ერთ წევრს არ მოსწონს, როცა მიუთითებენ, თუ რა უნდა გააკეთოს, მიუხედავად იმისა, რომ მედის, როგორც მენეჯერის, მოვალეობაა, განსაზღვროს შესასრულებელი სამუშაო თითოეული კვირისთვის. გუნდის ზოგიერთი წევრი გამოთქვამს უკმაყოფილებას ერთმანეთში. მედიმ იცის, რომ პრობლემა მანამდე უნდა მოგვარდეს, სანამ ის კრიზისულ სტადიაში გადავა.

როგორ უნდა მოიქცეს მედი?

მედი სასწრაფოდ უნდა დაელაპარაკოს გუნდის უკმაყოფილო წევრს პირად შეხვედრაზე და დაუსახელოს მისი არასათანადოდ მოქცევის კონკრეტული მაგალითები, აუხსნას, რომ ამით ის უარყოფით ზეგავლენას ახდენს გუნდის მორალსა და მუშაობის ეფექტურობაზე. საკუთარი აზრის გამოთქმისას მედიმ უნდა შეინარჩუნოს სიმშვიდე, იყოს სამართლიანი და აკონტროლოს საუბარი; უმნიშვნელოვანესია, რომ დაუსვას რამდენიმე კითხვა, რათა უკეთ გაიგოს მისი გუნდის წევრის ხედვა არსებულ სიტუაციასთან დაკავშირებით, გალიზიანების მიზეზი; მოისმინოს მისგან ნებისმიერი სახის რეკომენდაცია პრობლემის გადასაჭრელად. საბოლოოდ, შეხვედრაზე უნდა შეთანხმდეს სიტუაციის გაუმჯობესების და მასზე დაკვირვების გეგმა. თუ სიტუაცია არ გამოსწორდება, პრობლემის სიმწვავედან გამომდინარე, მედიმ შექმნილი სიტუაციის შესახებ დამატებითი რეკომენდაციები უნდა მიიღოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტიდან.

შენის კინგი (Shanise King) – მარკეტინგის დირექტორის მოადგილე



წყარო: Shanise King

10.4 აღწერეთ ინსტრუმენტები, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციული შედეგიანობის შესაფასებლად.

ორგანიზაციული შედეგიანობის გაზომვის ინსტრუმენტები

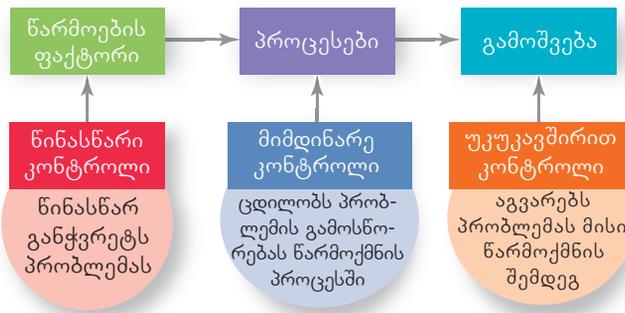
- Missoni-ს ბრენდის მოყვარულების გააფთრებულმა მცდელობამ, ეყიდათ იტალიელი დიზაინერის უმაღლესი ხარისხის ტანსაცმელი Target-ზე, მწყობრიდან გამოიყვანა კომპანიის ვებსაიტი. Target-ის ხელმძღვანელებმა აღიარეს, რომ არ იყვნენ მზად ონლაინმყიდველების ასეთი „შემოტევისთვის“.
- როდესაც ვილაცამ Domino-ს ვებგვერდზე ჩაწერა სიტყვა „bailout“ სარეკლამო ფანჯარაში და აღმოაჩინა, რომ სთავზობდნენ უფასო პიცას, ახალი ამბავი ელვის სისწრაფით გავრცელდა ინტერნეტში და Domino-ს მოუწია ათასობით უფასო პიცის გაცემა.
- Google-ის თანამშრომლის მიერ ვებმისამართის არასწორად ჩაწერამ გამოიწვია ის, რომ 55 წუთის განმავლობაში ძებნის ყველა შედეგი მსოფლიო მასშტაბით იძლეოდა გაფრთხილებას – „ეს საიტი შეიძლება სახიფათო იყოს თქვენი კომპიუტერისთვის“.¹⁴

რა სახის ინსტრუმენტები შეეძლოთ გამოეყენებინათ ამ კომპანიის მენეჯერებს შედეგიანობის მონიტორინგისა და გაზომვისთვის?

ყველა მენეჯერს ესაჭიროება შესაბამისი ინსტრუმენტები ორგანიზაციული შედეგიანობის მონიტორინგისა და გაზომვისთვის. მანამ, სანამ განვიხილავთ კონტროლის ინსტრუმენტების ზოგიერთ კონკრეტულ ტიპს, განვიხილოთ ისეთი ცნებები, როგორებიცაა კონტროლი წინასწარი, მიმდინარე და უკუკავშირის მეშვეობით.

ჩანართი 10-9

კონტროლის ტიპები



წინასწარი/მიმდინარე/უკუკავშირით კონტროლი

მენეჯერებმა შეიძლება განახორციელონ კონტროლი საქმიანობის დაწყებამდე, საქმიანობის მიმდინარეობის პროცესში და მას შემდეგ, რაც საქმიანობა დასრულდება. პირველ ტიპს ეწოდება წინასწარი კონტროლი; მეორეს – მიმდინარე კონტროლი და მესამეს – კონტროლი უკუკავშირით (იხ. ჩანართი 10-9).

წინასწარი კონტროლი

კონტროლი, რომელიც ხორციელდება საქმიანობის დაწყებამდე.

წინასწარი კონტროლის ყველაზე სასურველი ტიპია წინასწარი კონტროლი, რომელიც უზრუნველყოფს პრობლემების პრევენციას, რადგან ხორციელდება საქმიანობის რეალურად დაწყებამდე.¹⁵ მაგალითად, საავადმყოფოს გადაუდებელი დახმარების ოთახებში ცდილობენ ისეთი შეცდომების პრევენციას, როგორიცაა შემთხვევა, როცა 18 წლის ახალგაზრდა, სიცხითა და შემცივნებებით, გაწერეს სახლში გადაუდებელი დახმარების ოთახიდან და დაუნიშნეს მხოლოდ ტაილენოლი, მოგვიანებით ის გარდაიცვალა სეფსისგან (სისხლის მონამფლისგან). მსგავსი მაგალითია 42 წლის ქალის შემთხვევა, რომელიც გაწერეს საავადმყოფოდან მკერდის არეში ტკივილებით და ორი საათის შემდეგ მას ჩამოუყალიბდა ინფარქტი. მედიცინის ექსპერტებმა იციან, რომ სერიოზული დაავადება შეიძლება შეუმჩნეველი დარჩეს გადაუდებელი დახმარების ოთახში არსებული ქაოსის პირობებში. ამიტომ, ბევრი აწესებს პროტოკოლს და ზედამხედველობას გადაუდებელი დახმარების ოთახში, რათა თავიდან აიცილონ ასეთი შეცდომები.¹⁶ როდესაც McDonald's-მა გახსნა პირველი რესტორანი მოსკოვში, მან გაგზავნა კომპანიის ხარისხის კონტროლის ექსპერტები, რათა რუს ფერმერებს დახმარებოდნენ მაღალი ხარისხის კარტოფილის მოყვანაში,

ხოლო მცხოვრებლებს დახმარებოდნენ მაღალხარისხიანი პურის გამოცხობის პროცესის შესწავლაში. რატომ? McDonald's მოითხოვს პროდუქტის ერთნაირ ხარისხს გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის მიუხედავად. მათ სურთ, რომ ჩისბურგერის გემო მოსკოვში იყოს ისეთივე, როგორც ომაჰაში. წინასწარი კონტროლის კიდევ ერთი მაგალითია თვითმფრინავის ტექნიკური შემოწმების დაგეგმილი პროცედურები, რომელსაც მიმართავენ მსხვილი ავიაკომპანიები. ეს პროგრამები შემუშავებულია იმისთვის, რომ აღმოაჩინონ და თავიდან აიცილონ სტრუქტურული ხარვეზი, რომელსაც შეუძლია უბედური შემთხვევის გამოწვევა.

წინასწარი კონტროლის არსია მმართველობითი ქმედების განხორციელება მანამდე, სანამ პრობლემა გაჩნდება. ამ გზით შესაძლებელია პრობლემების პრევენცია, უკვე წარმოშობილი პრობლემების (დაბალხარისხიანი პროდუქტი, დაკარგული მომხმარებლები, დაკარგული შემოსავლები და ა.შ.) გამოსწორების ნაცვლად. თუმცა, ასეთი სახის კონტროლისთვის საჭიროა დროული და ზუსტი ინფორმაცია, რომლის მიღებაც ყოველთვის არ არის ადვილი. ამიტომ, მენეჯერები ხშირად მიმართავენ კონტროლის ორ სხვა ტიპს.

მიმდინარე კონტროლი მიმდინარე კონტროლს, როგორც სიტყვა გვიჩვენებს, ადგილი აქვს სამუშაოს მიმდინარეობისას. მაგალითად, ნიკოლას ფოქსი (Nicholas Fox), Google-ის ბიზნესპროდუქტის მართვის დირექტორი, და მისი გუნდი ყურადღებით ადევნებენ თვალს Google-ის ყველაზე მოგებიან ბიზნესს – ონლაინრეკლამებს. ისინი ასევე თვალყურს ადევნებენ „ძებნების და დანკაპუნებების რაოდენობას, სიხშირეს, რომლითაც მომხმარებლები ანკაპუნებენ რეკლამებზე, მისგან მიღებულ შემოსავალს – ყველაფერს საათობრივად ადევნებენ თვალყურს, მიღებულ მონაცემებს კი ადარებენ წინა კვირის მონაცემებს და აგებენ გრაფიკებს“.17 თუ ისინი შენიშნავენ, რომ რაღაც არ კეთდება განსაკუთრებით კარგად, გამოასწორებენ.

მიმდინარე კონტროლის ყველაზე ცნობილი ფორმაა პირდაპირი ხელმძღვანელობა. სხვანაირად ის მოიხსენიება, როგორც **მენეჯმენტი გარშემო სიარულით**, როდესაც მენეჯერი პირდაპირ ურთიერთობს მომუშავეებთან სამუშაო ადგილზე. მაგალითად, Nvidia-ს მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ჯენ-სუნ ჰვანგმა (Jen-Hsun Huang) მოშალა თავისი სამუშაო კაბინეტი და შეცვალა ის საკონფერენციო მაგიდით, რათა ხელმისაწვდომი ყოფილიყო თანამშრომლებისთვის ნებისმიერ დროს მიმდინარე საკითხების განსახილველად.18 GE-ს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ჯეფ იმელტი (Jeff Immelt) კი თავისი სამუშაო კვირის 60 პროცენტს ხარჯავს თანამშრომლებთან გზაში საუბარსა და კომპანიის მრავალრიცხოვან ობიექტებზე ვიზიტში.19 ყველა მენეჯერს შეუძლია ისარგებლოს მიმდინარე კონტროლით, რადგან პრობლემების მოგვარება მერე ბევრად ძვირი ჯდება.

კონტროლი უკუკავშირით კონტროლის ყველაზე პოპულარული ფორმა ეფუძნება უკუკავშირს. **უკუკავშირით კონტროლისას**, კონტროლი ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შემდეგ. მაგალითად, Denver Mint-მა აღმოაჩინა დეფექტიანი ოცდახუთცენტიანები უკუკავშირით კონტროლის გზით. ზიანი უკვე სახეზე იყო, თუმცა, კომპანიამ აღმოჩენისთანავე გამოასწორა ხარვეზი. ეს არის ამ ტიპის კონტროლის მთავარი პრობლემა. იმ დროისთვის, როდესაც მენეჯერი იღებს ინფორმაციას, პრობლემა უკვე წარმოქმნილია, რომელიც ინვესს ზარალს ან ზიანს. მიუხედავად ამისა, საქმიანობის ბევრ სფეროში (მაგალითად, ფინანსურში), უკუკავშირი არის კონტროლის ერთადერთი სიცოცხლისუნარიანი ფორმა.

უკუკავშირით კონტროლს აქვს ორი უპირატესობა.20 პირველი, უკუკავშირი მენეჯერებს აძლევს მნიშვნელოვან ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად ეფექტური იყო მათი ძალისხმევა დაგეგმვასთან დაკავშირებით. უკუკავშირი, რომელიც ასახავს მცირე გადახრას სტანდარტულსა და რეალურ შედეგიანობას შორის, აჩვენებს, რომ დაგეგმვა, ძირითადად, იყო სათანადო დონეზე. თუ გადახრა მნიშვნელოვანია, მენეჯერს შეუძლია გამოიყენოს ეს ინფორმაცია ახალი გეგმების ჩამოსაყალიბებლად. მეორე, უკუკავშირს შეუძლია მოტივაციის გაზრდა. ადამიანებს სურთ, იცოდნენ რამდენად კარგად ასრულებენ სამუშაოს და უკუკავშირი იძლევა ამ ინფორმაციას. ახლა განვიხილოთ კონტროლის რამდენიმე კონკრეტული ინსტრუმენტი, რომლის გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს.

მიმდინარე კონტროლი

კონტროლი, რომელსაც ადგილი აქვს სამუშაოს მიმდინარეობისას.

მენეჯმენტი გარშემო სიარულით

ტერმინი, რომელიც გამოიყენება სიტუაციის აღსაწერად, როდესაც მენეჯერი პირდაპირ ურთიერთობს მომუშავეებთან სამუშაო ადგილზე.

უკუკავშირით კონტროლი

კონტროლი, რომელიც ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შემდეგ.

ფინანსური კონტროლი

ნებისმიერი ბიზნესის მიზანია მოგების მიღება. ამ მიზნის მისაღწევად მენეჯერებმა უნდა მიმართონ ფინანსურ კონტროლს. მაგალითად, მათ შეიძლება გააანალიზონ ანგარიშები კვარტალური შემოსავლების შესახებ ზედმეტი დანახარჯების თავიდან ასაცილებლად. ასევე, მათ შეიძლება გაიანგარიშონ ფინანსური კოეფიციენტები, რათა დარწმუნდნენ, რომ საკმარისი რაოდენობით აქვთ მიმდინარე ხარჯების დასაფარავად საჭირო ნაღდი ფული, რომ ვალები არ არის ძალიან გაზრდილი ან, რომ აქტივები გამოიყენება ნაყოფიერად.

რეალური შემთხვევა

ბანკინგით

სცენარი:

ლილი ვონგი (Lily Wong) მართავს პროდუქტის შემომნების ლაბორატორიას. მიუხედავად იმისა, რომ მისი გუნდი მუშაობს ნორმალურ სამუშაო განაკვეთზე (რვიდან ხუთამდე), ზოგჯერ პროდუქტის შემომნებლებს უნევთ დარჩენა სამუშაო საათების შემდეგ და ხანდახან – შაბათ-კვირასაც კი. ამ დროს მას არ ჰყავს ხელმძღვანელი დატოვებული იქ, სადაც ეს თანამშრომლები მუშაობენ და ფიქრობს, საჭიროა თუ არა იქ ხელმძღვანელის დანიშვნა.

რას ურჩევდით ლილის?

მე ვურჩევდი ლილის, დანიშნოს გუნდის ლიდერი სამუშაო საათების შემდეგ, რათა უზრუნველყოს მწარმოებლობის განახლება ნორმალური სამუშაო საათების შემდეგ. მან უნდა შეადაროს დამატებითი ხელმძღვანელის დანიშვნის ხარჯები შემოსავლის პროტენციურ ზრდას ლაბორატორიისთვის. გარდა ამისა, მან მუდმივად უნდა მოითხოვოს უკუკავშირი მისი გუნდისგან და შეამოწმოს შედეგები.

შონ ლინეტი (Shawn Linett) – გაყიდვების მენეჯერი



წყარო: Shawn Linett

მენეჯერებმა შეიძლება გამოიყენონ ტრადიციული ფინანსური საზომები, როგორებიცაა კოეფიციენტის ანალიზი, ბიუჯეტის ანალიზი. ჩანართში 10-10 შეჯამებულია ზოგიერთი ყველაზე პოპულარული ფინანსური კოეფიციენტი. ლიკვიდურობის კოეფიციენტები ზომავს ორგანიზაციის შესაძლებლობას, დაფაროს სავალ ვალდებულება. ლევერიჯის კოეფიციენტები ზომავს ორგანიზაციის მიერ ნასესხები რესურსის გამოყენებას აქტივების დასაფინანსებლად და მის შესაძლებლობას, გადაიხადოს სესხის პროცენტები. აქტივობის კოეფიციენტებით ფასდება, თუ რამდენად ეფექტურად იყენებს კომპანია მის აქტივებს. დაბოლოს, მოგებიანობის კოეფიციენტებით ფასდება ის, თუ რამდენად ეფექტურად და ეფექტურად იყენებს კომპანია მის აქტივებს მოგების მისაღებად. ეს კოეფიციენტები გაიანგარიშება ორგანიზაციის ორი მთავარი ფინანსური ანგარიშიდან (ბალანსი და შემოსავლების ანგარიში) მიღებული ინფორმაციის გამოყენებით, რომლებიც შემდეგ გამოიხატება, როგორც პროცენტი ან კოეფიციენტი. იმის გამო, რომ იქნებ ნასწავლიც გქონდეთ ეს კოეფიციენტები აღრიცხვის ან ფინანსების კურსში, ან ისწავლით ახლო მომავალში, აღარ ვილაპარაკებთ იმაზე, თუ როგორ ხდება მათი გაანგარიშება. ისინი აქ მხოლოდ იმიტომ ვახსენეთ, რომ გვეთქვა – მენეჯერები ასეთ კოეფიციენტებს იყენებენ შიდა კონტროლის ინსტრუმენტებად.

ჩანართი 10-10

პოპულარული ფინანსური კოეფიციენტები

მიზანი	კოეფიციენტი	გაანგარიშება	მნიშვნელობა
ლიკვიდურობა	მიმდინარე კოეფიციენტი	მიმდინარე აქტივები	ამონებს ორგანიზაციის შესაძლებლობას – დაფაროს მოკლევადიანი ვალდებულებები
	დასკნითი შემომნება	მიმდინარე აქტივებს – მარაგები	უფრო ზუსტად ზომავს ლიკვიდურობას, როცა მარაგების ბრუნვა დაბალია ან რთულია მათი გაყიდვა
		მიმდინარე ვალდებულებები	

ლევერიჯი	ვალი აქტივებთან	მთლიანი ვალი	რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტი, მით უფრო მაღალია ორგანიზაციის ლევერიჯის დონე
	პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი	მოგება პროცენტების და გადასახადების გადახდამდე	ზომავს, რამდენად არის მზად ორგანიზაცია, დაფაროს საპროცენტო ხარჯები
საქმიანობა	მარაგების ბრუნვა	გაყიდვები	რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტი, მით უფრო ეფექტურად გამოიყენება მარაგები
	მთლიანი აქტივების ბრუნვა	მარაგები	
მოგებიანობა	მოგების ნორმა გაყიდვებიდან	გაყიდვები	რაც უფრო ნაკლები აქტივი გამოიყენება გაყიდვების მოცემული დონის მისაღწევად, მით უფრო ეფექტურად იყენებს მენეჯმენტი ორგანიზაციის მთლიან აქტივებს
		მთლიანი აქტივები	
	უკუგება ინვესტიციებზე	წმინდა მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ	აჩვენებს მიღებულ მოგებას, რომელიც წარმოიშობა
		მთლიანი აქტივები	მოგების ფორმირებისთვის ზომავს აქტივების ეფექტურობას

ბიუჯეტები დაგეგმვისა და კონტროლის ინსტრუმენტებია (ბიუჯეტირების შესახებ მეტი ინფორმაციისთვის იხილეთ დაგეგმვისა და კონტროლის ტექნიკის მოდული). როდესაც ბიუჯეტი ფორმულირებულია, ის არის დაგეგმვის მექანიზმი, რადგან აჩვენებს, თუ რა სახის საქმიანობაა მნშვნელოვანი და რა რაოდენობის რესურსი უნდა განაწილდეს ამ აქტივობებზე და როგორ. ბიუჯეტები ასევე გამოიყენება კონტროლისთვის, რადგანაც ისინი მენეჯერებს უზრუნველყოფს რაოდენობრივი სტანდარტებით, რომელთან მიმართებითაც უნდა გაიზომოს და რომელსაც უნდა შეუდარდეს რესურსების მოხმარება. თუ გადახრები იმდენად დიდია, რომ ჩნდება მოქმედების საჭიროება, მენეჯერი აანალიზებს, რა მოხდა და ცდილობს გაარკვიოს – რატომ. ამ ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელია საჭირო ქმედების განხორციელება. მაგალითად, თუ იყენებთ პირად ბიუჯეტს თქვენი თვიური დანახარჯების მონიტორინგისა და კონტროლისთვის, შეიძლება აღმოაჩინოთ, რომ ერთ თვეში თქვენ მიერ განეული სხვადასხვა ხარჯები უფრო მაღალია, ვიდრე გათვალისწინებული გქონდათ ბიუჯეტში. ამის გამო, თქვენ შეიძლება შეამციროთ ხარჯები სხვა მიმართულებით ან იმუშაოთ დამატებითი საათები, რათა მიიღოთ მეტი შემოსავალი.

ინფორმაციის კონტროლი

კიბერთავდამსხმელებმა ჩინეთიდან სამიზნედ აირჩიეს Google და კიდევ 34 კომპანია, საიდანაც სურდათ ინფორმაციის მოპარვა. საკრედიტო ბარათის მონაცემების ყველა დროის უდიდესი ძარცვა – ინფორმაცია მილიონობით ადამიანის ანგარიშების შესახებ – მოხდა Heartland Payment Systems-ში, გადახდების დამმუშავებელ კომპანიაში. Goldman Sachs-ის ყოფილმა თანამშრომელმა მოიპარა „შავი ყუთის“ კომპიუტერული პროგრამები, რომელსაც Goldman იყენებს ფინანსურ ბაზრებზე სარფიანი, სწრაფი გარიგებების განსახორციელებლად. აშშ-ის მთავრობა სერიოზულად უდგება ინფორმაციის კონტროლის საკითხს. ფინანსური და ბაზრის მგრძობიარე მონაცემები (წარმოდგინეთ სამომხმარებლო ფასების ინდექსი, ახალი სახლების მშენებლობების რაოდენობა, ინფლაციის დონე, გაზის ფასი, ხორბლის მოსავლიანობა და ა.შ.) იქნება დაცული მათგან, ვისაც შეიძლება სურდეს, ისარგებლოს ინფორმაციის შემთხვევითი ან საიდუმლო გაჟონვით, რათა მიიღოს შიდა ინფორმაცია ფინანსური ბაზრების შესახებ.²¹ ვისაუბროთ ინფორმაციის კონტროლის საჭიროებაზე? მენეჯერები ინფორმაციის კონტროლს განიხილავენ ორგვარად: 1. ინსტრუმენტი, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციის სხვა საქმიანობების კონტროლისთვის და 2. ორგანიზაციული სფერო, რომლის გაკონტროლებაც სჭირდებათ.

როგორ გამოიყენება ინფორმაცია კონტროლის დროს? მენეჯერებს ესაჭიროებათ სწორი ინფორმაცია საჭირო დროს და საჭირო მოცულობით, რათა მონიტორინგი გაუწიონ და გაზომონ ორგანიზაციული საქმიანობა და შედეგიანობა.

რეალური შედეგიანობის გაზომვისას მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია იმის თაობაზე, თუ რა ხდება იმ სფეროში, რომელზეც პასუხისმგებელი არიან, და სტანდარტების შესახებ, რათა რეალური შედე-

მართვის საინფორმაციო სისტემა (მსს)

სისტემა, რომელიც გამოიყენება მენეჯერებისთვის საჭირო ინფორმაციის რეგულარულად მისაწოდებლად.

გიანობა შეუდარონ სტანდარტებს. ისინი ასევე ეყრდნობიან ინფორმაციას, რათა განსაზღვრონ, მისაღებია თუ არა გადახრა. დაბოლოს, ისინი ეყრდნობიან ინფორმაციას მოქმედებათა საჭირო მიმართულებების განვითარებისთვის. ინფორმაცია *მნიშვნელოვანია!* ინფორმაციული ინსტრუმენტების უმეტესობა, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ, მომდინარეობს ორგანიზაციის მართვის საინფორმაციო სისტემიდან.

მართვის/მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემა (მსს) – ესაა სისტემა, რომელიც გამოიყენება მენეჯერებისთვის საჭირო ინფორმაციის რეგულარულად მისაწოდებლად. თეორიულად, ამ სისტემას შეიძლება ჰქონდეს ცნობარის სახე ან იყოს კომპიუტერზე დაფუძნებული, თუმცა, ორგანიზაციების უმეტესობა გადასულია კომპიუტერული მხარდაჭერის მქონე აპლიკაციებზე. ტერმინი *სისტემა* მსს-ში გულისხმობს წესრიგს, განლაგებას და დანიშნულებას. მსს კონკრეტულად ფოკუსირდება მენეჯერებისთვის *ინფორმაციის* (დამუშავებული და გაანალიზებული მონაცემები) და არა, უბრალოდ, *მონაცემების* (ნედლი, გაუანალიზებელი ფაქტები) მიწოდებაზე. ბიბლიოთეკა ამის კარგი ანალოგია. მიუხედავად იმისა, რომ ის შეიძლება შეიცავდეს მილიონობით წიგნს, დიდად ვერ დაგვეხმარება, თუ არ შეგვიძლია სწრაფად მოვძებნოთ სასურველი მასალა. სწორედ ამიტომ ხარჯავენ ბიბლიოთეკები დიდ დროს საცავში არსებული მასალების კატალოგების შექმნაზე და მათ შესაბამის ადგილას დაბრუნებაზე. თანამედროვე ორგანიზაციები ჰგავს კარგად აღჭურვილ ბიბლიოთეკებს. პრობლემა არა მონაცემების ნაკლებობა, არამედ – შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას მონაცემთა დამუშავება ისე, რომ სწორი ინფორმაცია საჭირო დროს ხელმისაწვდომი იყოს საჭირო ადამიანისთვის. მსს აგროვებს მონაცემებს და გარდაქმნის მათ მენეჯერებისთვის გამოსაყენებელ შესაბამის ინფორმაციად.

ინფორმაციის კონტროლი ყოველკვირულად ვიღებთ ცნობებს ინფორმაციული უსაფრთხოების დარღვევის ახალი შემთხვევის შესახებ. გამოკვლევა აჩვენებს, რომ კონფიდენციალურობის და უსაფრთხოების დაცვის ექსპერტების 85 პროცენტი აღიარებს, რომ მათ ორგანიზაციებში გამოსაქვეყნებელი მონაცემების გაჟონვას ადგილი ჰქონდა ბოლო წლის განმავლობაში.²² რადგანაც ინფორმაციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ნებისმიერი საქმიანობისთვის, მენეჯერები უნდა ახორციელებდნენ ყოვლისმომცველ და უსაფრთხო კონტროლს ადგილზე, რათა დაიცვან ინფორმაცია. ასეთი კონტროლი შეიძლება იყოს მონაცემთა დანყებული დაშიფვრა, მონაცემთა დამცავი ფარი, მონაცემთა სარეზერვო ბაზები და ა.შ.²³ პრობლემა შეიძლება იმალებოდეს იქ, სადაც ვერც კი წარმოიდგენენ, მაგალითად, ბლოგები, ძებნის ინსტრუმენტები და გვერდი Twitter-ზე. მგრძობიარე, ცილისმწამებლურმა, კონფიდენციალურმა ან სამარცხვინო ორგანიზაციულმა ინფორმაციამ შეიძლება გაჟონოს საძიებო ინსტრუმენტით ძებნის შედეგებში. მაგალითად, ინფორმაცია დეტალური თვიური დანახარჯებისა და თანამშრომელთა ხელფასების შესახებ მოულოდნელად გამოჩნდა National Speleological Society-ის საიტზე Google-ში ძებნის შედეგად.²⁴ ისეთი ტექნიკა, როგორცაა ტაბლეტები და ლეპტოპები, სმარტფონები და RFID-იც კი (რადიოსიხშირის იდენტიფიკაცია), მოწყვლადია ვირუსების და ჰაკერების მიმართ. საუბარი აღარაა იმაზე, რომ ინფორმაციის კონტროლის მონიტორინგი უნდა მიმდინარეობდეს რეგულარულად, იმაში დასარწმუნებლად, რომ სიფრთხილის ყველა შესაძლო ზომა მიღებულია საინფორმაციო სისტემის დასაცავად.

მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა

მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის მიდგომა იძლევა ორგანიზაციის შედეგიანობის არამხოლოდ ფინანსური თვალსაზრისით შეფასების საშუალებას.²⁵ მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა, ჩვეულებრივ, უკავშირდება კომპანიის შედეგიანობაში წვლილის შემტან ოთხ სფეროს: ფინანსები, მომხმარებელი, შიდა პროცესები და აქტივები – ადამიანები/ინოვაცია/ზრდა. ამ მიდგომის თანახმად, მენეჯერებმა უნდა განავითარონ მიზნები ოთხივე ამ სფეროში და შემდეგ შეაფასონ, თუ რამდენად შესაძლებელია ამ მიზნების მიღწევა.

მიუხედავად იმისა, რომ მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა გამოსადეგია, მენეჯერები აქცენტს ორგანიზაციის წარმატების განმაპირობებელ სფერო-

მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა

შედეგიანობის არამხოლოდ ფინანსური თვალსაზრისით შეფასების საშუალება.

ებზე გააკეთებენ და გამოიყენებენ მაჩვენებლებს, რომლებიც ასახავს ამ სტრატეგიებს.²⁶ მაგალითად, თუ სტრატეგიები ორიენტირებულია მომხმარებელზე, მომხმარებლის სფერო, სავარაუდოდ, უფრო მეტ ყურადღებას დაიმსახურებს, ვიდრე სხვა სამი სფერო. თუმცა, თქვენ არ შეგიძლიათ, აქცენტი მხოლოდ ერთი სფეროს შედეგიანობის გაზომვაზე მიმართოთ, რადგან სხვებიც განიცდიან ზემოქმედებას. მაგალითად, IBM Global Services-ის მენეჯერებმა ჰიუსტონში მაჩვენებლების სისტემა განავითარეს სტრატეგიის გარშემო, რომელიც მხედველობაში არ იღებდა მომხმარებლის კმაყოფილებას. მიუხედავად ამისა, სხვა სფეროები (ფინანსური, შიდა პროცესები და ადამიანები/ინოვაცია/ზრდა) მხარს უჭერდა ძირითად სტრატეგიას. დანაყოფის მენეჯერმა ეს ასხნა შემდეგნაირად: „შიდა პროცესები, რომელიც ჩვენი ბიზნესის ნაწილია, პირდაპირაა დაკავშირებული მომხმარებლის მოთხოვნების დროულად დაკმაყოფილებასთან; სწავლის და ინოვაციის ასპექტები გადამწყვეტია ჩვენთვის, რადგან უპირველესი, რასაც ვყიდით მომხმარებლებზე, ჩვენი კომპეტენტურობაა. ცხადია, ის, თუ რამდენად წარმატებული ვიქნებით ამაში, გავლენას იქონიებს ჩვენს ფინანსურ კომპონენტზე“.²⁷

საუკეთესო მეთოდების ბენჩმარკინგი

Cleveland Clinic ცნობილია უმაღლესი ხარისხის ჯანდაცვის მომსახურების მიწოდებით, თავისი უმაღლესი დონის გულის პროგრამით, რომელიც მთელი მსოფლიოდან იზიდავს პაციენტებს. ასევე, აღსანიშნავია, რომ კომპანია იძლევა რენტაბელური ჯანდაცვის მომსახურების მაგალითს.²⁸ სხვა ორგანიზაციებმა შეიძლება მიჰბადონ მას ეფექტურობის და ეფექტურობის მაღლების გზების ძიებაში.

ისეთ მრავალფეროვან ინდუსტრიებში მოღვაწე მენეჯერები, როგორებიცაა ჯანდაცვა, განათლება და ფინანსური მომსახურება, ხვდებიან იმას, რაც მწარმოებლებმა დიდი ხნის წინ გააცნობიერეს – ბენჩმარკინგის უპირატესობები, რაც გულისხმობს საუკეთესო პრაქტიკის ძიებას კონკურენტებს და არაკონკურენტებს შორის, რათა მიღწეულ იქნეს საუკეთესო შედეგი. ბენჩმარკინგმა უნდა განსაზღვროს სხვადასხვა ნიშნულები, წარმატების სტანდარტები, რასთან მიმართებითაც მოხდება გაზომვა და შედარება. მაგალითად, American Medical Association-მა განავითარა შედეგიანობის 100 სტანდარტულ საზომზე მეტი, რათა გაეუმჯობესებინა ჯანდაცვის მომსახურება. Nissan-ის მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა კარლოს გოსენმა (Carlos Ghosn) ნიშნულებად დაისახა Walmart-ის ოპერაციები შესყიდვებში, ტრანსპორტირებასა და ლოჯისტიკაში.²⁹ თავისი არსით, ბენჩმარკინგი გულისხმობს სხვებისგან სწავლას. როგორც ორგანიზაციული შედეგიანობის მონიტორინგისა და გაზომვის ინსტრუმენტი, ბენჩმარკინგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შედეგიანობაში არსებული კონკრეტული ჩავარდნებისა და პოტენციური გასაუმჯობესებელი სფეროების იდენტიფიცირებისთვის. თუმცა, საუკეთესო მეთოდების მიგნება არ ხდება მხოლოდ ორგანიზაციის გარეთ.

ბენჩმარკინგი

საუკეთესო პრაქტიკის ძიება კონკურენტებს და არაკონკურენტებს შორის, რათა მიღწეულ იქნეს საუკეთესო შედეგი.

ნიშნული/ბენჩმარკი

წარმატების სტანდარტი, რომელთან მიმართებითაც ხდება გაზომვა და შედარება.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

ბანსხვავებული ხედვა



Walt Disney Company ერთ-ერთი უდიდესი გასართობი და მედიაკომპანიაა მსოფლიოში, რომელიც უამრავ წარმატებას ითვლის.³⁰ როდესაც ბობ აიგერი (Bob Iger) დაინიშნა მთავარ აღმასრულებელ ოფიცრად 2005 წელს, ანალიტიკოსები ფიქრობდნენ, რომ Disney-ს ბრენდი იყო მოძველებული. იყო განცდა იმისა, რომ Disney-ს ბევრი პროდუქტი ბაზარზე არ იყო იმ ხარისხის, რასაც ადამიანები ელოდნენ. აიგერმა გადანყვიტა, ემოქმედა ასეთი განცდის საპასუხოდ იმ გზით, რომელსაც უწოდა Disney Difference (დისნეის განსხვავება). რა არის დისნეის

განსხვავება? ეს არის „მაღალხარისხიანი კრეატიული შინაარსი, რომელსაც ზურგს უმაგრებს პლატფორმების და ბაზრების მასშტაბით ამ შინაარსის ფასეულობის მაქსიმიზაციის ნათელი სტრატეგია“. კომპანიის მაქსიმალურმა ფოკუსირებამ პროდუქტის ხარისხზე განაპირობა მისი პირველი ადგილი Fortune-ის ყველაზე სასურველი პროდუქტის ხარისხის რეიტინგში. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

წყარო: Rex Features via AP Images

ზოგჯერ, ეს საუკეთესო მეთოდები შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაციის შიგნით და საჭიროა მხოლოდ მათი გაზიარება. ნოყიერი ადგილი შედეგიანობის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული იდეების მოსაძებნად – თანამშრომელთა რჩევების ყუთია, რომელსაც განვიხილავთ მე-16 თავში. კვლევები აჩვენებს, რომ საუკეთესო მეთოდები უკვე არსებობს ორგანიზაციაში, მაგრამ, როგორც წესი, არ არის განსაზღვრული და შეუმჩნეველია.³¹ თანამედროვე გარემოში ორგანიზაციებს, რომლებიც ცდილობენ მიაღწიონ შედეგიანობის მაღალ დონეებს, არ აქვთ იმის ფუფუნება, რომ იგნორირება გაუკეთონ ასეთ პოტენციურად ფასეულ ინფორმაციას. მაგალითად, შედეგიანობაში ჩავარდნებისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოსავლენად, Ameren Corporation-ის ელექტროსადგურის მენეჯერები იყენებდნენ შიდა ბენჩმარკინგს.³² ჩანართი 10-11 იძლევა რამდენიმე რჩევას შიდა ბენჩმარკინგის შესახებ.

ჩანართი 10-11

რჩევები შიდა ბენჩმარკინგისთვის

1. საუკეთესო მეთოდები დაუკავშირეთ სტრატეგიებს და მიზნებს. ორგანიზაციის სტრატეგიები და მიზნები უნდა კარნახობდეს, თუ რა ტიპის საუკეთესო მეთოდები შეიძლება იყოს ყველაზე ღირებული ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის.
2. განსაზღვრეთ საუკეთესო მეთოდები ორგანიზაციის მასშტაბით. ორგანიზაციებს უნდა შეეძლოთ იმის აღმოჩენა, თუ რომელი მეთოდები იყო წარმატებული სხვადასხვა სამუშაო სფეროსა და ერთეულში.
3. განავითარეთ საუკეთესო მეთოდების დაჯილდოებისა და აღიარების სისტემები. ინდივიდებს უნდა მიეცეთ მათი ცოდნის გაზიარების სტიმული. დაჯილდოების სისტემა დაფუძნებული უნდა იყოს ორგანიზაციის კულტურაზე.
4. გაავრცელეთ საუკეთესო მეთოდები ორგანიზაციის მასშტაბით. მას შემდეგ, რაც გამოვლინდება საუკეთესო მეთოდები, ინფორმაცია უნდა გავრცელდეს მთელ ორგანიზაციაში.
5. შექმენით საუკეთესო მეთოდების ცოდნა-გაზიარების სისტემა. ორგანიზაციის წევრებისთვის უნდა არსებობდეს ფორმალური მექანიზმი, რათა გაავრცელონ მათი იდეების და საუკეთესო მეთოდების გაზიარება.
6. იზრუნეთ და წაახალისეთ საუკეთესო მეთოდები მუდმივ რეჟიმში. შექმენით ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც განამტკიცებს „ჩვენ შეგვიძლია ვისწავლოთ ყველასგან“ შეხედულებას და ხაზს გაუსვამს ინფორმაციის გაზიარების მნიშვნელობას.

წყარო: ეფუძნება „Extracting Diamonds in the Rough“ by Tad Leahy, from Business Finance, August 2000

10.5 განხილეთ კონტროლის თანამედროვე საკითხები

კონტროლის თანამედროვე საკითხები

Integrated Information Systems Inc-ის თანამშრომლები ბევრს არ ფიქრობდნენ ციფრული მუსიკის გაცვლაზე მათ მიერ აწყობილი ოფისის სერვერის საშუალებით. ისევე, როგორც სამსახურში კოლეჯის ან პროფესიულ სპორტზე ფსონების გაკეთება, ესეც დაუშვებელი იყო, მაგრამ, მათი აზრით, არ შეიცავდა საფრთხეს. თუმცა, მას შემდეგ, რაც კომპანიას მოუწია Recording Industry Association of America-სთვის 1 მილიონი დოლარის გადახდა, მენეჯერებმა ინანეს, რომ უკეთ ვერ გააკონტროლეს სიტუაცია.³³ კონტროლი არის მნიშვნელოვანი მმართველობითი ფუნქცია. განვიხილავთ კონტროლის ოთხ სახეს, რომელთაგანაც დღესდღეობით საქმე აქვთ მენეჯერებს: განსხვავებები კულტურათა შორის, პრობლემები სამუშაო ადგილზე, მომხმარებლებთან ურთიერთობა და კორპორაციული მმართველობა.

კონტროლის მორგება კულტურათა შორის განსხვავებებსა და გლობალურ უნესრიგობასთან

კონტროლის ჩვენ მიერ განხილული ცნებები შეესაბამება ორგანიზაციას, რომლის სამუშაო ერთეულები არ არის გეოგრაფიულად დაშორებული ან კულტურულად განსხვავებული. თუმცა, კონტროლის ტექნიკა შეიძლება საკმაოდ განსხვავებული იყოს სხვადასხვა ქვეყნებში. განსხვავებები უმეტესად ვლინდება კონტროლის პროცესის გაზომვისა და მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელების საფეხურებზე. გლობალურ კორპორაციაში, საზღვარგარეთული ოპერაციების ხელმძღვანელები ნაკლებად კონტროლდებიან სათავო ოფისიდან იმ ერთადერთი მიზეზით, რომ მანძილი ხელს უშლის მენეჯერებს, უშუალოდ დააკვირდნენ სამუშაოს. რადგანაც მანძილი ქმნის კონტროლის ფორმალიზების ტენდენციას, ასეთი ორგანიზაციები კონტროლის პროცესში, რომელიც უმეტესად ხორციელდება ელექტრონულად, ხშირად ეყრდნობიან ვრცელ ოფიციალურ მოხსენებებს.

კონტროლზე ასევე შეიმჩნევა ტექნოლოგიის გავლენა, როდესაც ვადარებთ ტექნოლოგიურად მონინავე და ტექნოლოგიურად ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებს. იმის შესამოწმებლად, მიმდინარეობს თუ არა სამუშაო დაგეგმილის შესაბამისად, მენეჯერები, სტანდარტული ნესებისა და პირდაპირი მეთვალყურეობის გარდა, ტექნოლოგიურად განვითარებულ ქვეყნებში ხშირად იყენებენ კონტროლის ისეთ არაპირდაპირ მექანიზმებს, როგორებიცაა კომპიუტერის საშუალებით შედგენილი ანგარიშები და ანალიზები. ტექნოლოგიურად ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში მენეჯერები უფრო მეტად ახორციელებენ პირდაპირ მეთვალყურეობას და ძალზე ცენტრალიზებულად იღებენ კონტროლთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს.

საზღვარგარეთის ფილიალების მენეჯერებმა ასევე უნდა იცოდნენ, რომ არსებობს შეზღუდვები, რომ-

ლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მათ მიერ მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელებას. ზოგიერთი ქვეყნის კანონმდებლობა კრძალავს ობიექტების დახურვას, თანამშრომელთა სამსახურიდან გაშვებას, ფულის გატანას ქვეყნის ფარგლებს გარეთ ან მენეჯმენტის ახალი გუნდის მოყვანას საზღვარგარეთიდან.

გაზომვისა და შედარებისთვის საჭირო მონაცემთა შეგროვების პროცესში გლობალურ დონეზე მოღვაწე მენეჯერთა წინაშე მდგარი კიდევ ერთი გამოწვევაა შედარებითობა. მაგალითად, კომპანია, რომელიც აწარმოებს ტანსაცმელს კამბოჯაში, შეიძლება იმავე პროდუქციას აწარმოებდეს შოტლანდიაშიც. კამბოჯაში მდებარე ობიექტზე შრომა შეიძლება უფრო ინტენსიური იყოს, ვიდრე შოტლანდიაში და, სამუშაო ძალის სიაფის გამო, უპირატესობაც მას ენიჭებოდა. სწორედ ამიტომ, რთულია, ერთმანეთს შევადაროთ, მაგალითად, პროდუქციის ერთეულზე შრომის დანახარჯები.

დაბოლოს, გლობალურ ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ კონტროლის განხორციელება, რათა დაიცვან თანამშრომლები და აქტივები გლობალური უნესრიგობისა და კატასტროფების დროს. მაგალითად, როდესაც იაპონიას 2011 წლის მარტში მიწისძვრა და ცუნამი დაატყდა თავს, კომპანიებმა სასწრაფოდ დაიწყეს კატასტროფების მენეჯმენტის გეგმების ამოქმედება. არასტაბილურ ახლო აღმოსავლეთში ბევრი კომპანია მიმართავს თანამშრომლების ევაკუაციას კრიზისის დროს. საუკეთესო დრო მოსამზადებლად არის საგანგებო მდგომარეობის დადგომამდე და ბევრი ორგანიზაცია იყენებს ასეთ მიდგომას. იქცვიან ისე, თითქოს კრიზისი უკვე სახეზე იყოს და მაქსიმალურად იცავენ თავიანთ თანამშრომლებსა და სხვა ორგანიზაციულ აქტივებს.

პრობლემები სამუშაო ადგილზე

ერთი თვის განმავლობაში მიმდინარე მსოფლიო ჩემპიონატი ფეხბურთში ინვესტ მწარმოებლურობის შემცირებას მთელ მსოფლიოში. Chartered Management Institute-ის კვლევის თანახმად, დიდ ბრიტანეთში მწარმოებლურობის დანაკარგებმა თითქმის მილიარდი ფუნტი შეადგინა (1.45 მილიარდი დოლარი). March Madness აშშ-ში ასევე ინვესტ მწარმოებლურობის დაცემას – 1.8 მილიარდი დოლარის დანაკარგი ტურნირის პირველი კვირის განმავლობაში – რადგან მომუშავეები კარგავენ დროს ცხრილების შევსებასა, ინტერნეტფორუმებში მონაწილეობასა და ბლოგების გაცნობაზე.³⁴

მენეჯერებისთვის თანამედროვე სამუშაო ადგილები წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას კონტროლის პროცესში. თანამშრომელთა კომპიუტერების გამოყენებაზე მონიტორინგით დაწყებული და განწყენებული და ზიანის მიყენების მსურველი მუშაკებისგან სამუშაო ადგილის დაცვით დამთავრებული, მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ კონტროლი, რათა სამუშაო შესრულდეს ეფექტიანად და ეფექტურად

კონფიდენციალურობა სამუშაო ადგილზე როგორ ფიქრობთ, გაქვთ თუ არა პირადი ცხოვრების შესახებ ინფორმაციის საიდუმლოდ შენახვის უფლება სამსახურში? რა შეიძლება აღმოაჩინოს თქვენმა დამქირავებელმა თქვენი სამუშაოსა და თქვენ შესახებ? პასუხებმა შეიძლება გაგაკვიროთ! დამქირავებლებს შეუძლიათ (და აკეთებენ), ნაიკითხონ თქვენი ელექტრონული ფოსტა (თუნდაც აღნიშნული იყოს, როგორც „პირადი ან კონფიდენციალური“), მოუსმინონ თქვენს ტელეფონს, შეამოწმონ თქვენი სამუშაო კომპიუტერი, შეაგროვონ და გააანალიზონ კომპიუტერული ფაილები, გითვალთვალონ თანამშრომელთათვის განკუთვნილ აბაზანასა თუ გასახდელში და თვალი მიადევნონ თქვენს ადგილმდებარეობას, როდესაც იმყოფებით კომპანიის კუთვნილ ავტომობილში და სხვა. ეს ქმედებები არ არის უჩვეულო. რეალურად, კომპანიების დაახლოებით 26-მა პროცენტმა გაათავისუფლა თანამშრომლები ელექტრონული ფოსტის უმართებულოდ



წყარო: AP Photo/M. Spencer Green

ორგანიზაციებში მომხდარი ქურდობისა და თაღლითობის უმეტესი ფაქტი ჩადენილია ისეთი თანამშრომლების მიერ, როგორცაა, მაგალითად, ჰანიუან ჯინი (**Hanjuan Jin**), რომელიც ცხრა წლის განმავლობაში მუშაობდა ინჟინერ-პროგრამისტად **Motorola, Inc.**-ში. ის დააკავეს მაშინ, როცა აპირებდა ჩინეთში გამგზავრებას - უსაფრთხოების ჩვეულებრივი შემონმებისას ჩიკაგოს **O'Hare International Airport**-ში, თვითმფრინავში ჩასხდომის წინ. ჯინს თან ჰქონდა 31000 აშშ დოლარი და **Motorola**-ს 1000-ზე მეტი კონფიდენციალური დოკუმენტი, რომელიც მოთავსებული იყო ლეპტოპში, ოთხ ცალ დისკზე, მესხიერების ბარათებსა და სხვა მონაცემების ბაზაზე. სურათზე ნაჩვენებია ჯინი, როდესაც ის შედის ფედერალურ სასამართლოში, სანამ მიუსჯიდნენ ოთხწლიან პატიმრობას **Motorola**-ს კომერციული საიდუმლოების მოპარვისთვის. საინფორმაციო ტექნოლოგიების ადვილად ხელმისაწვდომობიდან გამომდინარე, თანამშრომელთა მხრიდან განხორციელებული ქურდობის ფაქტები, რაც მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა კონტროლის პროცესში

გამოყენებისთვის; 26-მა პროცენტმა – ინტერნეტის უმარტებულოდ გამოყენებისთვის; 6-მა პროცენტმა – მობილური ტელეფონის არასათანადო გამოყენებისთვის; 4-მა პროცენტმა – სწრაფი შეტყობინების სისტემის უმარტებულოდ გამოყენებისთვის და 3-მა პროცენტმა – შეტყობინების შეუფერებელი ტექსტისთვის.³⁵

რატომ მიიჩნევენ მენეჯერები თანამშრომელთა ქმედებებისთვის თვალყურის დევნებას აუცილებლობად? ამის ყველაზე დიდი მიზეზი ისაა, რომ თანამშრომლებს ქირობენ სამუშაოს შესასრულებლად და არა იმისათვის, რომ აქციების ფასები ამონმონ ინტერნეტში, უყურონ ონლაინვიდეოებს, ითამაშონ ბეისბოლი კომპიუტერში, ათვალეირონ და შეიძინონ საჩუქრები ოჯახებისა ან მეგობრებისთვის. ივარაუდება, რომ სამუშაო საათებში ინტერნეტგვერდების გასართობად სტუმრობა ინვესს წლიურად მილიარდობით დოლარის დანაკარგებს შრომის მწარმოებლურობაში. რეალურად, ამერიკელ დამსაქმებელთა კვლევის თანახმად, მომუშავეთა 87 პროცენტი სამუშაო საათებში სტუმრობს ვებგვერდებს, რომლებიც არ არის დაკავშირებული სამუშაოსთან, ნახევარზე მეტი კი ყოველდღიურად სტუმრობს თავის პირად ვებგვერდს ინტერნეტში.³⁶ ონლაინვიდეოების ყურება უფრო და უფრო სერიოზული პრობლემა ხდება არა მარტო მომუშავეთა მიერ გაფლანგული დროის გამო, არამედ იმიტომაც, რომ აფერხებს ისე-

დაც დაძაბულ რეჟიმში მომუშავე კორპორაციული კომპიუტერების ქსელებს.³⁷ ყველა ეს არასამუშაო აქტივობა ბიზნესებისთვის მნიშვნელოვან ხარჯებთანაა დაკავშირებული.

კიდევ ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ ამონმებენ მენეჯერები თანამშრომლების ელექტრონულ ფოსტებს და კომპიუტერის გამოყენებას, არის ის, რომ მათ სურთ, თავიდან აიცილონ მათ წინააღმდეგ სარჩელის შეტანა სასამართლოში, რაც შეიძლება დაკავშირებული იყოს სამუშაო ადგილას არაკეთილსასურველი გარემოს შექმნასთან თანამშრომლის კომპიუტერის ეკრანზე შეურაცხყოფელი შეტყობინებების ან შეუფერებელი სურათის გამოჩენის გამო. რასობრივ დისკრიმინაციასა და სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებული პრობლემები არის კიდევ ერთი მიზეზი, რატომაც კომპანიებს შეიძლება სურდეთ ელექტრონული ფოსტების შემონმება და წერილების ასლების შენახვა. ელექტრონული ჩანაწერები იძლევა იმის დადგენის საშუალებას, თუ რა მოხდა სინამდვილეში და მენეჯერებს ეძლევათ სწრაფად მოქმედების საშუალება.³⁸

დაბოლოს, მენეჯერებს სურთ დარწმუნდნენ იმაში, რომ არ ჟონავს კომპანიის საიდუმლოებები.³⁹ ტიპური ელფოსტებისა და კომპიუტერის გამოყენების გარდა, კომპანიები თვალყურს ადევნებენ სწრაფ შეტყობინებებს და კრძალავენ ვიდეოკამერის მქონე ტელეფონებს სამსახურში. მენეჯერები დარწმუნებულები უნდა იყვნენ, რომ თანამშრომლები, თუნდაც არაგამიზნულად და უყურადღებობის გამო, არ აწვდიან ინფორმაციას ისეთ ადამიანებს, რომლებსაც შეუძლიათ ეს ინფორმაცია გამოიყენონ კომპანიისთვის ზიანის მისაყენებლად.

სერიოზული პოტენციური დანახარჯების გამო და იმის გათვალისწინებით, რომ ბევრი სამუშაო ხორციელდება კომპიუტერების მეშვეობით, ბევრ კომპანიას შემუშავებული აქვს სამუშაო ადგილის მონიტორინგის პოლიტიკა. ასეთმა პოლიტიკამ უნდა გააკონტროლოს თანამშრომელთა ქცევა არაშეურაცხყოფელი გზით და მომუშავეებმა უნდა იცოდნენ ამ პოლიტიკის შესახებ.⁴⁰

თანამშრომლების მიერ ჩადენილი ქურდობა **Saks**-ის მთავარ მაღაზიაში, მანჰეტენზე, 23 წლის გაყიდვების აგენტი გამოიჭირეს მაშინ, როცა მან კომპანიის 130000 დოლარის შემოსავალი დამალა და ეს თანხა გადაიტანა სასაჩუქრე ბარათზე.⁴² ასეთი შემთხვევები ყოფილა საცალო ვაჭრობის სხვა კომპანიებშიც.

შეიძლება გაგვიკვირდეთ, მაგრამ ორგანიზაციაში განხორციელებული თაღლითობის, და ქურდობის 85 პროცენტი ჩადენილია ორგანიზაციის თანამშრომ-

ლების და არა გარეშე პირების მიერ.⁴³ ეს არის ძვირადღირებული პრობლემა – შეფასებულია, რომ კომპანიას ის უჯდება დაახლოებით 4500 დოლარი წლიურად ერთ თანამშრომელზე.⁴⁴

თანამშრომლების მიერ ჩადენილი ქურდობა განისაზღვრება, როგორც თანამშრომელთა მიერ კომპანიის ქონების უკანონოდ მითვისება პირადი გამოყენებისთვის.⁴⁵ ეს შეიძლება იყოს დანყებული მითვისებიდან, დამთავრებული დანახარჯების ანგარიშების გაყალბებით აღჭურვილობის, ნაწილების, პროგრამების ან საკანცელარიო მასალების კომპანიის შენობიდან გასატანად. მიუხედავად იმისა, რომ საცალო ვაჭრობის კომპანიები დიდი ხანია დგანან თანამშრომელთა მიერ სერიოზული პოტენციური დანაკარგების წინაშე, სუსტმა ფინანსურმა კონტროლმა დამწყებ და მცირე კომპანიებში და საინფორმაციო ტექნოლოგიების მარტივმა ხელმისაწვდომობამ გაამწვავა თანამშრომელთა მიერ ჩადენილი ქურდობების პრობლემა ყველა სახისა და ზომის ორგანიზაციაში. მენეჯერებმა უნდა აიმაღლონ ცოდნა კონტროლის ამ პრობლემასთან დაკავშირებით და მზად იყვნენ მის გადასაჭრელად.⁴⁶

რატომ იპარავენ მომუშავეები? პასუხი დამოკიდებულია იმაზე, თუ ვის ვეკითხებით.⁴⁷ სხვადასხვა სფეროს ექსპერტებს – ინდუსტრიული უსაფრთხოება, კრიმინოლოგია, კლინიკური ფსიქოლოგია – აქვთ განსხვავებული ხედვები. ინდუსტრიული უსაფრთხოების ექსპერტების აზრით, ადამიანები იპარავენ მოდუნებული კონტროლისა და ხელსაყრელი პირობების შემთხვევაში წარმოშობილი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. კრიმინოლოგების აზრით, ეს ხდება იმიტომ, რომ ადამიანები იძულებულნი არიან ფინანსებიდან (პირადი ფინანსური პრობლემები) ან მათზე ჩვევებიდან (ვალები აზარტული თამაშების გამო) გამომდინარე. კლინიკური ფსიქოლოგების აზრით, ადამიანები იპარავენ იმიტომ, რომ მათ შეუძლიათ ნებისმიერი მათი ქმედება ახსნან, როგორც სწორი და სათანადო („ყველა აკეთებს ამას“, „ეს მაინც მოხდებოდა“, „კომპანიას აქვს საკმაო შემოსავალი და ისინი ვერ შენიშნავენ მცირე დანაკარგებს“, „მე ეს დავიმსახურე იმ ყველაფრის გამო, რასაც ვითმენ“ და ა.შ.).⁴⁸ მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული ეს მიდგომა გვთავაზობს დამაჯერებელ ხედვას თანამშრომლების მიერ ჩადენილ ქურდობასთან დაკავშირებით და მისი შეჩერების ხელშემწყობია, სამწუხაროდ, მომუშავეები აგრძელებენ ქურდობას. რა შეიძლება მოიმოქმედონ მენეჯერებმა?

წინასწარი, მიმდინარე და უკუკავშირით კონტროლის ცნებების გამოყენება სასარგებლოა იმ გზების განსაზღვრისთვის, რომელიც საჭიროა თანამშრომელთა ქურდობის შესაჩერებლად.⁴⁹ ჩანართში 10-12 შეჯამებულია ზოგიერთი შესაძლო მმართველობითი ქმედება.

ძალადობა სამუშაო ადგილზე

2010 წლის აგვისტოში, ჰარტფორდში, კონექტიკუტის შტატში, Hartford Distributors-ში მომუშავე მძღოლმა, რომელსაც ემუქრებოდა სამსახურის დაკარგვა, გახსნა ცეცხლი, მოკლა რვა თანამშრომელი და თავი მოიკლა. 2010 წლის ივლისში, ნიუ მექსიკოს შტატის ქალაქ ალბუკერკში, მზის ენერჯიაზე მომუშავე პროდუქტების მწარმოებელ კომპანიაში ყოფილი თანამშრომელი შევიდა და გახსნა ცეცხლი, რის შედეგადაც დაიღუპა ორი და დაიჭრა ოთხი ადამიანი. 2009 წლის 6 ნოემბერს, ორლანდოში, ფლორიდას შტატში, ინჟინერი, რომელიც გაუშვეს სამსახურიდან არადაამაკმაყოფილებელი მუშაობისთვის, დაბრუნდა და გახსნა ცეცხლი, რის შედეგადაც დაიღუპა ერთი და დაიჭრა ხუთი ადამიანი. ამ ინციდენტის წინა დღეს არმიის ფსიქიატრმა Fort Hood Army-ს პოსტზე გახსნა ცეცხლი, მოკლა 13 ადამიანი და დაჭრა 27. 2008 წლის 25 ივნისს, ჰენდერსონში, კენტუკის შტატში, პლასტმასის ქარხნის თანამშრომელმა იკამათა თავის უფროსთან იმის გამო, რომ არ ეკეთა უსაფრთხოების სათვალე და იყენებდა მობილურ ტელეფონს კონვეირთან მუშაობის დროს. რამდენიმე საათის შემდეგ ის დაბრუნდა სამსახურში, მოკლა თავისი უფროსი, ოთხი თანამშრომელი და თავი მოიკლა.

თანამშრომლების მიერ ჩადენილი ქურდობა

თანამშრომელთა მიერ კომპანიის ქონების უკანონოდ მითვისება პირადი გამოყენებისთვის.

ციფრები ⁴¹

27 პროცენტი მომუშავეთა ამბობს, რომ სამუშაოზე მოცდენის ყველაზე გავრცელებული მიზეზია ადამიანები, რომლებიც შემოდიან მათ ოფისში.

52 პროცენტი მომუშავეთა ამბობს, რომ ისინი შესწრებიან ან სმენიან ძალადობის შესახებ სამუშაო ადგილზე.

47 პროცენტი მომუშავეთა ამბობს, რომ ისინი თამაშობენ ონლაინთამაშებს მთელი დღის განმავლობაში.

16 პროცენტით იზრდებოდა ნაყოფიერება, როდესაც სტუდენტები 10 წუთს უთმობდნენ ინტერნეტს მოსაწყენი ტესტის დასრულების შემდეგ.

69 პროცენტი აშშ-ის ზრდასრული მოსახლეობისა ლელავს უსაფრთხოების საკითხზე პოპულარული სოციალური ქსელების საიტების გამოყენებისას.

45 პროცენტი მომუშავეთა ამბობს, რომ მათ არ შეუძლიათ საშუალოდ 15 წუთზე მეტი მუშაობა შესვენების გარეშე.

ჩანართი 10-12

თანამშრომელთა შურდობის კონტროლი

წინასწარი	მიმდინარე	უკუკავშირით
დაქირავებამდე საგულდაგულოდ შეამონ- მეთ პოტენციური თანამშრომლები.	საკადრისად და პატივისცემით მო- ეპყარით თანამშრომლებს.	დარწმუნდით, რომ თანამშრომლებმა იცი- ან, ქურდობის ან თაღლითობის ფაქტის შემთხვევაში, მათ შეიძლება არ დაასახე- ლონ სახელები, მაგრამ გააგებინონ ადამია- ნებს, რომ ეს მიუღებელია.
ჩამოაყალიბეთ კონკრეტული პოლიტიკა, რომელიც განსაზღვრავს ქურდობასთან და თაღლითობასთან დაკავშირებულ დისციპ- ლინარულ პროცედურებს.	ლიად ისაუბრეთ ქურდობისგან მიყე- ნებული ზიანის შედეგებზე.	ისარგებლეთ პროფესიონალი გამოძიებ- ლების მომსახურებით.
ჩართეთ თანამშრომლები პოლიტიკის ჩამო- ყალიბების პროცესში.	რეგულარულად მიანოდეთ ინ- ფორმაცია თანამშრომლებს მათი წარმატების შესახებ ქურდობისა და თაღლითობის აღკვეთის საქმეში.	შეცვალეთ კონტროლის დიზაინი.
აამაღლეთ თანამშრომლების განათლება ამ პოლიტიკასთან დაკავშირებით და ჩაუტა- რეთ ტრენინგები.	გამოიყენეთ ვიდეომეთვალყურე- ობის სისტემა, თუ არსებობს ამის საფუძველი.	შეაფასეთ თქვენი ორგანიზაციის კულ- ტურა და ურთიერთობები მენეჯერებს და მომუშავეებს შორის.
იქონიეთ საკუთარი შიდა უსაფრთხოების კონტროლის პროფესული მიმოხილვა.	კომპიუტერებზე, ტელეფონებსა და ელექტრონულ ფოსტებზე დააყენეთ „lock-out“ ფუნქცია. გამოიყენეთ კორპორაციული ცხე- ლი ხაზი საგანგებო შემთხვევების შეტყობინებისათვის. მიეცით კარგი მაგალითი.	

წყაროები დაფუძნებულია: A. H. Bell and D. M. Smith, „Protecting the Company Against Theft and Fraud,“Workforce Management Online, Decem-
ber 3, 2000; J. D. Hansen, „To Catch a Thief, „Journal of Accountancy, March 2000, pp. 43-46; and J. Greenberg, „The Cognitive Geometry of Employee
Theft,“in S. B. Bacharach, A. O’Leary-Kelly, J. M. Collins, and R. W. Griffin (eds.), Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behav-
ior (Stamford, CT: JAI Press, 1998), pp.147-193.

2006 წლის 30 იანვარს ყოფილი თანამშრომელი, რომელიც გაათავისუფლეს საფოსტო ობიექტიდან – სანტა ბარ-
ბარა, კალიფორნია – „უცნაური ქცევების გამო“, დაბრუნდა, მოკლა ხუთი თანამშრომელი, მძიმედ დაჭრა ერთი და
თავი მოიკლა. 2005 წლის 26 იანვარს ტოლედოში, ოჰაიო, Jeep-ის ქარხნის თანამშრომელი, რომელიც წინა დღით
შეხვდა ქარხნის მენეჯერებს მის სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემის გამო, მივიდა სამსახურში, მოკლა
ხელმძღვანელი, დაჭრა ორი თანამშრომელი და თავი მოიკლა. 2003 წლის აპრილში, ინდიანაპოლისში, რესტო-
რან Boston Market-ის მენეჯერი მოკლა რესტორნის ახალგაზრდა თანამშრომელმა რესტორნის დახურვის შემდეგ,
რადგან მენეჯერმა უარი უთხრა მას სექსუალურ ურთიერთობაზე. 2003 წლის ივლისში, მერიდიანში, მისისიპი,
საავიაციო ქარხნის თანამშრომელმა მიატოვა სავალდებულო გაკვეთილი სამსახურში ეთიკისა და პატივისცემის
შესახებ, დაბრუნდა ცეცხლსასროლი იარაღებითა და საბრძოლო მასალებით, ესროლა 14 თანამშრომელს, საი-
დანაც გარდაიცვალა ხუთი, თვითონ კი თავი მოიკლა.⁵⁰ ნამდვილად არის თუ არა პრობლემა მენეჯერებისთვის
ძალადობა სამუშაო ადგილას? დიახ. ამ მაგალითების მიუხედავად, საბედნიეროდ, სამუშაო ადგილას სროლების
რაოდენობა შემცირებულია.⁵¹ მიუხედავად ამისა, U.S. National Institute of Occupational Safety and Health-ის მიხედ-
ვით, ყოველწლიურად დაახლოებით 2 მილიონი ამერიკელი მომუშავე ხდება ძალადობის მსხვერპლი სამუშაო ად-
გილას სხვადასხვა ფორმით. საშუალოდ, კვირაში ერთი თანამშრომელი მოკლულია და მინიმუმ 25 სერიოზულა-
და დაშავებული ახლანდელი ან ყოფილი თანამშრომლების ძალადობრივი თავდასხმის შედეგად. Department of
Labor-ის კვლევების თანახმად, ფირმების 58 პროცენტი აცხადებს, რომ მენეჯერებს მიუღიათ სიტყვიერი მუქარა
მომუშავეებისგან.⁵² ბრაზი, მძვინვარება და ძალადობა სამუშაო ადგილას აფრთხობს თანამშრომლებს და უარყო-
ფითად მოქმედებს მათ მწარმოებლურობაზე. ამ კუთხით წლიური ზარალი აშშ-ის ბიზნესებისთვის შეფასებულია
20 მილიარდი დოლარიდან 35 მილიარდ დოლარამდე.⁵³ ძალადობა სამუშაო ადგილას არ არის მხოლოდ ამერიკის
პრობლემა. კვლევის თანახმად, რომელიც აკვირდებოდა აგრესიულ ქცევას ბრიტანეთში სამუშაო ადგილებზე,
მენეჯერების 18 პროცენტი ამბობს, რომ მათ პირადად გამოუცდიათ ჩაგვრა ან სიტყვიერი ძალადობა, 9 პროცენ-
ტი კი ამბობს, რომ განუცდია ფიზიკური თავდასხმა.⁵⁴

რა ფაქტორებს მიანერენ ძალადობას სამუშაო ადგილას? მომუშავეთა სტრესი, რომელსაც ინვესს გაურკვეველი ეკონომიკური გარემო, გაურკვეველობები სამუშაოსთან დაკავშირებით, საპენსიო ანგარიშების შემცირება, ხანგრძლივი სამუშაო საათები, ინფორმაციული გადატვირთვა, სხვა ყოველდღიური შეფერხებები, არარეალური ვადები და გულგრილი მენეჯერები, ცხადია, ასრულებს მნიშვნელოვან როლს. ოფისის მონყობის დიზაინიც კი, პატარა გადატვირთული ოთახებით, სადაც მომუშავეები მუშაობენ გარშემომყოფთა მიერ გამოწვეულ ხმაურსა და ალიაქოთში, დასახელდა პრობლემის წარმოქმნის ხელშემწყობ ფაქტორად.⁵⁵ სხვა ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ სახიფათოდ არაადეკვატური სამუშაო გარემო, ქვემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლებით, არის პრობლემის წარმოშობის მთავარი ხელშემწყობი ფაქტორი:⁵⁶

- მომუშავის საქმიანობა, რომელსაც წარმართავს TNC (დრო, რიცხვები და კრიზისები).
- სწრაფი და არაპროგნოზირებადი ცვლილებები, სადაც არასტაბილურობა და გაურკვეველობა უსიამოვნებას აყენებს მომუშავეებს.
- კომუნიკაციის დესტრუქციული სტილი, რომლის დროსაც მენეჯერები არიან ზედმეტად აგრესიულები, ქედმაღლები, ფიცხები ან პასიურად აგრესიული სტილის მქონენი; ზედმეტი ტესტირებები სამსახურში ან „განტევის ვაცის ძებნა“.
- ავტორიტარული ლიდერობა მენეჯერების მხრიდან მკაცრი სამხედრო შეხედულებებით; თანამშრომლებს არ ეძლევათ სანინალმდეგო იდეების წამოყენების, გადანყვებილების მიღების პროცესში მონაწილეობის ან გუნდის ჩამოყალიბების პროცესში ჩართულობის შესაძლებლობა.
- თავდაცვითი ხედვა, როდესაც ადგილი აქვს მცირე უკუკავშირს ან საერთოდ არ არსებობს ის; არის მხოლოდ რიცხვების დაანგარიშება და ყვირილი; მუქარა ან თავიდან მოცილება კონფლიქტის გადაჭრის უპირატესი გზაა.
- ორმაგი სტანდარტები მენეჯერებისა და მომუშავეებისთვის პოლიტიკასთან, პროცედურებთან და ტრენინგების შესაძლებლობებთან მიმართებაში.

ჩანართი 10-13

ძალადობის კონტროლი სამუშაო ადგილას

წყარო ეფუძნება: M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence," „Workforce Management Online, December 3, 2000; „Investigating Workplace Violence: Where Do You Start? Workforce Management Online, December 3, 2000; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence," „Workforce Management Online, December 3, 2000; and "Points to Cover in a Workplace Violence Policy," „Workforce Management Online, December 3, 2000.

წინასწარი	მიმდინარე	უკუკავშირით
გამოიყენეთ MBWA (მენეჯმენტი გარშემო სიარულით), რათა განსაზღვროთ პოტენციური პრობლემები; დააკვირდით, როგორ იქცევიან და ურთიერთობენ მომუშავეები.	დარწმუნდით მენეჯმენტის ერთგულებაში ფუნქციური და არა დისფუნქციური სამუშაო გარემოს მიმართ.	ლიად განიხილეთ ინციდენტები და საპასუხო ქმედებები.
უზრუნველყავით თანამშრომელთა დახმარების პროგრამები (EAP), რათა დაეხმარათ მათ ქცევებთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარებაში.	მიეცით საშუალება მომუშავეებს ან მომუშავეთა ჯგუფებს, „ინუნუნონ“ მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ცვლილებების პერიოდში.	გამოიძიეთ ინციდენტები და მიიღეთ საპასუხო ზომები.
განამტკიცეთ ორგანიზაციული პოლიტიკა, რომლის თანახმადაც შეუწყნარებელი იქნება სამუშაო ადგილას მძვინვარების, აგრესიის ან ძალადობის ნებისმიერი გამოვლინება.	იყავით საუკეთესო მაგალითი იმისა, თუ როგორ უნდა მოექცე სხვას.	გადახედეთ კომპანიის პოლიტიკას და საჭიროების შემთხვევაში შეცვალეთ ის.
დაქირავებამდე საგულდაგულოდ შეამოწმეთ პოტენციური თანამშრომლები.	გამოიყენეთ კორპორაციული ცხელი ხაზი ან სხვა მექანიზმი ინციდენტების შესახებ მოხსენებისა და მათი გამოძიებისთვის.	
არასოდეს დაუშვათ საფრთხეების იგნორირება.	მიმართეთ სწრაფ და გადამწყვეტ ინტერვენციას.	
მოამზადეთ თანამშრომლები საფრთხის არიდებაში.	მიიღეთ მხარდაჭერა პროფესიონალი ექსპერტებისგან ძალადობის ფაქტის შემთხვევაში.	
ცხადად აუხსენით ეს პოლიტიკა მომუშავეებს.	უზრუნველყავით საჭირო აღჭურვილობა ან პროცედურები ძალადობრივ სიტუაციებთან გასამკლავებლად (მობილური ტელეფონები, განგაშის სისტემები, კოდური სახელები ან ფრაზები და ა.შ.).	

- გადაუნყვეტელი საჩივრები, რადგან ორგანიზაცია არ სთავაზობს მათი გადანყვეტის მექანიზმს ან სთავაზობს მხოლოდ უარყოფით გადანყვეტილებებს; არაადეკვატურ ადამიანებს შეიძლება იცავდნენ ან იგნორირებას უკეთებდნენ – გამომდინარე დიდი ხნის განმავლობაში მოქმედი წესებიდან, პროფკავშირებთან კონტრაქტის პირობებიდან ან პრობლემის მოგვარების ხალისის არქონიდან.
- ემოციურად პრობლემური მომუშავეები და მენეჯერების მხრიდან მათი დახმარების მცდელობების არარსებობა.
- განმეორებადი, მომბაზრებელი სამუშაო, რომელიც არ ტოვებს სხვა რამის კეთების ან ახალი ადამიანების შემომატების შანსს.
- დეფექტიანი ან საფრთხის შემცველი აღჭურვილობა ან არასაკმარისი ტრენინგები, რაც მომუშავეებს ეფექტურად და ეფექტურად მუშაობის საშუალებას არ აძლევს.
- რისკიანი სამუშაო გარემო ტემპერატურის, ჰაერის ხარისხის, განმეორებადი მოძრაობების, გადაჭედილი სივრცეების, ხმაურის მაღალი დონის, სამუშაო დროის ძალიან გადაჭარბების და სხვათა გამო. იმისათვის, რომ მიაღწიონ დანახარჯების მინიმიზაციას, არ ქირაობენ დამატებით თანამშრომლებს სამუშაოს მოცულობის გაზრდისას, რაც იწვევს პოტენციურად სახიფათო სამუშაო პირობებს.
- ძალადობის კულტურა, რომელიც სათავეს იღებს ინდივიდუალური ძალადობიდან ან ცუდად მოპყრობიდან; ძალადობრივი ან ფიცხი მისაბაძი მაგალითებისგან; ან შემწყნარებლობა სამუშაო ადგილას ალკოჰოლის ან ნარკოტიკების გამოყენების მიმართ.



წყარო: AP Photo/The Canadian Press, Nathan Denette

სურათზე ნაჩვენებია კანადის საერთაშორისო ავტოშოუზე წარმოდგენილი **Jaguar C-X16**. Jaguar-მა საქმიანობა დაიწყო 1922 წელს, როგორც მოტოციკლების ეტლების მწარმოებელმა, და დღესდღეობით მსოფლიოში პირველი მდიდრული სედანებისა და სპორტული მანქანების მწარმოებელია. მსოფლიო მასშტაბით სასურველი ლამაზი და სწრაფი მანქანების წარმოების სტრატეგია მოიცავს მომხმარებელთან ურთიერთობების კონტროლს, რაც ქმნის და აყალიბებს გრძელვადიან ურთიერთობებს კომპანიას, თანამშრომლებს და მომხმარებლებს შორის. **Jaguar**-ის მომხმარებელთა მომსახურების მაღალი დონის გუნდი და მომსახურების პოლიტიკა აისახება მომხმარებლის კმაყოფილებაზე და ლოიალურობაში, რაც აუმჯობესებს კომპანიის ზრდას და მოგებიანობას.

მომსახურებათა მოგების ჯაჭვი
 მომსახურების თანმიმდევრობა თანამშრომლებიდან მომხმარებელამდე მოგების მისაღებად.

ამ ჩამონათვალის კითხვისას ალბათ იმედს გამოთქვამთ, რომ გარემო, სადაც მოგინევთ მუშაობა, არ იქნება ამის მსგავსი. მიუხედავად ამისა, კონკურენციით ნაკარნახევი მოთხოვნები, რომ მიაღწიონ წარმატებას 24/7 გლობალურ ეკონომიკაში, აძლიერებს ზენოლას ორგანიზაციებსა და თანამშრომლებზე მრავალი მიმართულებით.

რა შეუძლიათ მენეჯერებს გააკეთონ სამუშაო ადგილას შესაძლო ძალადობის შესაჩერებლად ან შესამცირებლად? კიდევ ერთხელ, წინასწარი, მიმდინარე და უკუკავშირით კონტროლის ცნებებს შეუძლია ხელი შეუწყოს იმ ქმედებათა განსაზღვრას, რომელთა განხორციელებაც შეუძლიათ მენეჯერებს.⁵⁷ ჩანართში 10-13 შეჯამებულია რამდენიმე რჩევა.

მომხმარებლებთან ურთიერთობის კონტროლი

Enterprise Rent-a-Car-ის ყველა ადგილობრივი ფილიალი ყოველთვის ურად ატარებს მომხმარებელთა სატელეფონო გამოკითხვას.⁵⁸ თითოეული ფილიალის ადგილი რეიტინგში განისაზღვრება იმ მომხმარებელთა პროცენტით, რომლებიც ამბობენ, რომ არიან „სრულიად კმაყოფილები“ – კმაყოფილების დონე, რომელსაც უწოდებენ „top box“-ს – **Enterprise**-თან მათი ბოლო ურთიერთობით. **Top box** შედეგიანობა მნიშვნელოვანია **Enterprise**-ისთვის, რადგან დიდი შანსია, რომ სრულიად კმაყოფილი მომხმარებლები კვლავაც ისარგებლებენ კომპანიის მომსახურებით. მომსახურების ხარისხის ამ ინდექსის სიდიდე, მომუშავეთა კარიერა და ფინანსური მისწრაფებები დაკავშირებულია ორგანიზაციულ მიზანთან – თითოეული და ყველა მომხმარებლის უზრუნველყოფა უცვლელი მაღალი ხარისხის მომსახურებით. მენეჯერებს **Enterprise Rent-a-Car**-ში ესმით მომუშავეებსა და მომხმარებლებს შორის ურთიერთობის და მისი კონტროლის მნიშვნელობა.

საუკეთესო სფერო დაგეგმვასა და კონტროლს შორის კავშირის დასანახად, შესაძლოა, იყოს მომხმარებლის მომსახურება. თუ კომპანია მომხმარებლის მომსახურებას გამოაცხადებს თავის ერთ-ერთ მიზნად, სწრაფადვე გახდება ცხადი, შესაძლებელია თუ არა ამ მიზნის მიღწევა იმაზე დაკვირვებით, თუ რამდენად კმაყოფილები არიან მომხმარებლები კომპანიის მომსახურებით! როგორ უნდა აკონტროლონ მენეჯერებმა ურთიერთქმედება მიზანსა და შედეგს შორის, როდესაც საქმე ეხება მომხმარებლებს? ამაში შეიძლება დაგვეხმაროს მომსახურებათა მოგების ჯაჭვის ცნება.⁵⁹

მომსახურებათა მოგების ჯაჭვი არის მომსახურების თანმიმდევრობა თანამშრომლებიდან მომხმარებელამდე მოგების მისაღებად. ამ კონცეფციის თანახმად, კომპანიის სტრატეგია და მომსახურების მიწოდების სისტემა ზემოქმედებს იმაზე, თუ როგორ ურთიერთობენ მომუშავეები მომხმარებლებთან, ანუ რამდენად პროდუქტიულები არიან ისინი მომსახურების მიწოდებისა და ამ მომსახურების ხარისხის ასპექტებით. მომუშავეს მიერ მომსახურების მიწოდების პროდუქტიულობა და ხარისხი ზემოქმედებს მომხმარებლის მხრიდან მომსახურების ფასეულობის აღქმაზე. როდესაც მომსახურების ფასეულობა მაღალია, ის დადებითად მოქმედებს მომხმარებლის კმაყოფილებაზე, რაც განაპირობებს მის ლოიალურობას. მომხმარებლის ლოიალურობა კი აუმჯობესებს ორგანიზაციის შემოსავლის ზრდასა და მოგებიანობას.

რას ნიშნავს ეს ცნება მენეჯერებისთვის? მენეჯერებს, რომლებსაც სურთ აკონტროლონ ურთიერთობა მომხმარებელთან, უნდა იმუშაონ კომპანიას, მომუშავეებსა და მომხმარებლებს შორის გრძელვადიანი და ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე. როგორ? ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნით, რომელიც საშუალებას მისცემს მომუშავეებს, მიანოდონ მაღალხარისხიანი მომსახურება და, იმავედროულად, აგრძნობინებთ მათ, რომ შეუძლიათ ასეთი მომსახურების მიწოდება. მომსახურების ამგვარ გარემოში მომუშავეებს აქვთ მოტივაცია, მიანოდონ უმაღლესი დონის მომსახურება. მომუშავეთა ძალისხმევა მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად, მომსახურების იმ ფასეულობასთან ერთად, რომელსაც უზრუნველყოფს ორგანიზაცია, აუმჯობესებს მომხმარებლის კმაყოფილების დონეს. როდესაც მომხმარებლები იღებენ მაღალხარისხიან მომსახურებას, ისინი ხდებიან ლოიალურები და კვლავაც სარგებლობენ კომპანიის სერვისით, რაც, საბოლოოდ, აუმჯობესებს კომპანიის ზრდასა და მოგებიანობას.

ამ ცნების პრაქტიკაში გამოყენების საუკეთესო მაგალითია Southwest Airlines. ესაა კომპანია, რომელიც ყველაზე დიდი ხნის განმავლობაში არის მომგებიანი (ზედიზედ 39-ჯერ, 2011 წელი მოგებით დასრულდა). მისი კლიენტები ერთობ ლოიალურები არიან, რადგანაც კომპანიის ოპერაციული სტრატეგია (დაქირავება, ტრენინგები, დაჯილდოება და აღიარება, გუნდური მუშაობა და ა.შ.) ყალიბდება სწორედ მათი მომსახურების საფუძველზე. მომუშავეები მუდმივად აწვდიან მომხმარებლებს გამორჩეულად ფასეულ მომსახურებას და ისინიც, თავის მხრივ, აჯილდოებენ კომპანიას მისი მომსახურებით კიდევ და კიდევ სარგებლობით. ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა Southwest და Enterprise, წარმატებას აღწევენ მომხმარებლებთან ამ ურთიერთქმედებების ეფექტიანი და ეფექტური კონტროლის გზით.

კორპორაციული მართველობა

მიუხედავად იმისა, რომ ენდრიუ ფასტოუ (Andrew Fastow) – Enron-ის მთავარი ფინანსური ოფიცერი, რომელმაც აღიარა საიდუმლო მოსმენებისა და ფასიანი ქაღალდებით თაღლითობის ფაქტი – იყო სანდომიანი და დამაჯერებელი პიროვნება, ეს მაინც ვერ ხსნის იმ ფაქტს, რომ Enron-ის დირექტორთა საბჭომ არ გამოიჩინა თუნდაც მცირე ყურადღება მენეჯმენტის საეჭვო ბუღალტრული ანგარიშების მიმართ და ნებაც კი დართო ფასტოუს, დაეფუძნებინა არასაბალანსო კომპანიები პირადი მოგების მიზნით, Enron-ის აქციონერების ხარჯზე.

კორპორაციულმა მმართველობამ, სისტემამ, რომელიც გამოიყენება კორპორაციის სამართავად ისე, რომ დაცული იყოს კორპორაციის მფლობელთა ინტერესები, კრახი განიცადა Enron-ში, ისევე, როგორც სხვა კომპანიებში, რომლებიც გაეხვივნენ ფინანსურ სკანდალებში. ამ სკანდალების შედეგად მოხდა კორპორაციული მმართველობის რეფორმირება. ორი სფერო, სადაც განხორციელდა რეფორმა, არის დირექტორთა საბჭოს როლი და ფინანსური ანგარიშგება. ასეთი რეფორმები მხოლოდ აშშ-ის კომპანიებში არ ხორციელდება; კორპორაციულ მმართველობასთან დაკავშირებულ პრობლემებს აქვს გლობალური ხასიათი.⁶⁰ აღმასრულებელთა 75 პროცენტი აშშ-სა და დასავლეთევრო-

კორპორაციული მმართველობა

სისტემა, რომელიც გამოიყენება კორპორაციის სამართავად ისე, რომ დაცული იყოს კორპორაციის მფლობელთა ინტერესები.

პულ კორპორაციებში ელის მათი დირექტორთა საბჭოს უფრო აქტიურ როლს.⁶¹ დირექტორთა საბჭოს როლი დირექტორთა საბჭოს დაარსების მიზეზი დასაწყისში იყო სურვილი, შექმნილიყო მენეჯმენტისგან დამოუკიდებელი ჯგუფი, რომელიც დაიცავდა იმ აქციონერთა ინტერესებს, რომლებიც არ იყვნენ ჩართულნი ორგანიზაციის ყოველდღიურ მენეჯმენტში. თუმცა, ეს ყოველთვის ასე არ ხდებოდა. საბჭოს წევრებს ხშირად ჰქონდათ თბილი ურთიერთობები მენეჯერებთან, რაც ერთმანეთზე ზრუნვასაც გულისხმობდა.

ასეთი „quid pro quo“ (ხელი ხელს ბანს) მდგომარეობა შეიცვალა. სარბენს-ოქსლის აქტი (Sarbanes-Oxley Act) უფრო დიდ მოთხოვნებს უყენებს ღია სააქციო საზოგადოების დირექტორთა საბჭოს წევრებს მათზე დაკისრებული მოვალეობების შესრულებისას.⁶² ამ საქმეში მათ დასახმარებლად, კენესოს სახელმწიფო უნივერსიტეტის კორპორაციული მმართველობის ცენტრის მკვლევრებმა განავითარეს აშშ-ში ღია სააქციო საზოგადოების მართვის პრინციპები (ამ პრინციპების ჩამონათვალისა და მათი განხილვისათვის იხ. <http://coles.kennesaw.edu/centers/corporate-governance/corporate-governance-documents/21stcentury-2002.pdf>)

ფინანსური ანგარიშგება და აუდიტის კომპიტიტი დირექტორთა საბჭოს წევრების როლის გაფართოების გარდა, სარბენს-ოქსლის აქტი ასევე მოუწოდებს კორპორაციული ფინანსური ინფორმაციის უფრო მეტი გახსნილობისა და ტრანსპარენტულობისკენ. რეალურად, მაღალი რგოლის მენეჯერებს აშშ-ში უკვე მოეთხოვებათ, დაამონმონ მათი კომპანიების ფინანსური შედეგები. ასეთმა ცვლილებებმა გააუმჯობესა ინფორმაცია – ინფორმაცია, რომელიც უფრო ზუსტი და კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესაბამისია. ფინანსურ ანგარიშგებასთან დაკავშირებული მოვალეობების შესრულებისას მენეჯერებს შესაძლოა სურდეთ იმ პრინციპებით ხელმძღვანელობა, რომელიც განავითარეს ასევე კენესოს სახელმწიფო უნივერსიტეტის კორპორაციული მმართველობის ცენტრის მკვლევრებმა. ეს პრინციპები ხელმისაწვდომია შემდეგ მისამართზე: coles.kennesaw.edu/centers/corporate-governance/white-papers.htm

MyManagementLab ენვეთ mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 10

გზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

10.1 სწავლის შედეგი

ახსენით კონტროლის ბუნება და მნიშვნელობა.

კონტროლი არის სამუშაოს შესრულების მონიტორინგის, შედარების და კორექტირების პროცესი. როგორც მენეჯმენტის პროცესის ბოლო ეტაპი, კონტროლი კავშირშია დაგეგმვასთან. თუ მენეჯერები არ მიმართავენ კონტროლს, მათ არ ეცოდინებათ, მიიღწევა თუ არა მიზნები.

კონტროლი მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ 1. ის არის ერთადერთი გზა იმის გასაგებად, სრულდება თუ არა მიზნები, და თუ არ სრულდება, რატომ?; 2. ის უზრუნველყოფს ინფორმაციას და უკუკავშირს ისე, რომ მენეჯერები კომფორტულად გრძნობენ თავს მომუშავეებისთვის უფლებების მინიჭების დროს; 3. ის იძლევა ორგანიზაციის და მისი აქტივების დაცვის საშუალებას.

10.2 სწავლის შედეგი

აღწერეთ კონტროლის პროცესის სამი საფეხური.

კონტროლის პროცესის სამი საფეხურია: გაზომვა, შედარება და გადაწყვეტილების მიღება. გაზომვის ეტაპი მოიცავს გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გაიზომოს რეალური შედეგიანობა და რა უნდა გაიზომოს. შედარების ეტაპი მოიცავს გადახრის გამოვლენას რეალურ შედეგიანობასა და სტანდარტს (მიზანი) შორის, საყურადღებოა გადახრები ვარიაციის დასაშვებ დიაპაზონს მიღმა.

მოქმედების შესახებ გადაწყვეტილება შეიძლება გულისხმობდეს არაფრის გაკეთებას, რეალური შედეგიანობის გამოსწორებას ან სტანდარტების შეცვლას. არაფრის გაკეთება ახსნას არ საჭიროებს. რეალური შედეგიანობის შემონახვა შეიძლება მოიცავდეს განსხვავებულ მაკორექტირებელ ქმედებებს, რომლებიც შეიძლება იყოს დაუყოვნებელი ან საფუძვლიანი. სტანდარტები შეიძლება შემცირდეს ან გაიზარდოს.

10.3 სწავლის შედეგი

ახსენით, როგორ იზომება ორგანიზაციის და თანამშრომლის შედეგიანობა.

ორგანიზაციული შედეგიანობა არის ორგანიზაციის ყველა საქმიანობის გაერთიანებული შედეგი. ორგანიზაციული შედეგიანობის სამი ყველაზე ხშირად გამოყენებადი საზომია: 1. მწარმოებლურობა, საქონლის ან მომსახურების გამოშვება შეფარდებული ამ გამოშვებისთვის საჭირო წარმოების ფაქტორების რაოდენობასთან; 2. ეფექტურობა, საზომი იმისა, თუ რამდენად შესაბამისია ორგანიზაციული მიზნები და რამდენად კარგად მიიღწევა ისინი; 3. სხვადასხვა ბიზნესგამოცემების მიერ შედგენილი ინდუსტრიის და კომპანიის რეიტინგები. მომუშავის შედეგიანობა კონტროლდება შედეგიანობის შესახებ ეფექტური უკუკავშირისა და, საჭიროების შემთხვევაში, დისციპლინარული ზომების მიღების გზით.

10.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ორგანიზაციული შედეგიანობის შესაფასებლად საჭირო ინსტრუმენტები.

წინასწარ კონტროლს ადგილი აქვს მუშაობის დაწყებამდე. მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება მუშაობის პროცესში. უკუკავშირით კონტროლი კი – სამუშაოს დასრულების შემდეგ.

მენეჯერებს შეუძლიათ მიმართონ ფინანსურ კონტროლს, რომელიც მოიცავს ფინანსურ კოეფიციენტებს (ლიკვიდურობა, ლევერიჯი, საქმიანობა და მოგებიანობა) და ბიუჯეტებს. ინფორმაციული კონტროლის ერთ-ერთი სახე, რომლის გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს, არის მსს, რომელიც მენეჯერებს რეგულა-

რულად აწვდის საჭირო ინფორმაციას. ასევე, მიმართავენ ყოველსმომცველ და უსაფრთხო კონტროლს, როგორცაა მონაცემთა დაშიფრვა, სისტემის ფაიერვოლი, მონაცემთა ასლების შენახვა და ა.შ. ეს ყველაფერი მიმართულია ორგანიზაციული ინფორმაციის დასაცავად.

მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემები იძლევა საშუალებას, შეფასდეს ორგანიზაციის შედეგიანობა არა მხოლოდ ფინანსური თვალსაზრისით, არამედ ოთხ განსხვავებულ სფეროში.

ბენჩმარკინგი კონტროლის პროცესისთვის უზრუნველყოფს საუკეთესო მეთოდების მოძიებას როგორც კონკურენტებს ან არაკონკურენტებს შორის, ასევე, ორგანიზაციის შიგნით.

10.5 სწავლის შედეგი

განიხილეთ კონტროლის თანამედროვე საკითხები.

კონტროლის მორგება კულტურათა შორის განსხვავებებისათვის შეიძლება საჭირო იყოს შედეგიანობის გაზომვისა და მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელების სფეროში.

სამუშაო ადგილას წარმოქმნილი პრობლემები მოიცავს კონფიდენციალურობის დარღვევას, თანამშრომელთა მიერ ჩადენილ ქურდობასა და ძალადობას. ყველა ამ პრობლემის შემთხვევაში მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ შემუშავებული პოლიტიკა, რათა გააკონტროლონ შეუსაბამო ქმედებები და დარწმუნდნენ, რომ სამუშაო ხორციელდება ეფექტურად და ეფექტურად.

კონტროლი მნიშვნელოვანია მომხმარებლებთან ურთიერთქმედების პროცესში, რადგანაც მომუშავეების მიერ მიწოდებული მომსახურების პროდუქტიულობა და მომსახურების ხარისხი ზემოქმედებს მომხმარებელთა მიერ მომსახურების ფასეულობის აღქმაზე. ორგანიზაციებს სურთ გრძელვადიანი და ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობები მომუშავეებსა და მომხმარებლებს შორის.

კორპორაციული მმართველობა არის სისტემა, რომელიც გამოიყენება კორპორაციის სამართავად ისე, რომ დაცულ იქნეს კორპორაციის მფლობელთა ინტერესები.

სადისკუსიო საკითხები

- დაასახელეთ კონტროლის პროცესის სამი საფეხური და დეტალურად აღწერეთ ისინი.
- რა არის ორგანიზაციული შედეგიანობა?
- შეადარეთ წინასწარი, მიმდინარე და უკუკავშირით კონტროლი.
- განიხილეთ სხვადასხვა ინსტრუმენტები, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციული შედეგიანობის მონიტორინგისა და გაზომვისთვის.
- სამუშაო ადგილას წარმოქმნილ რა სახის პრობლემებთან უნევთ მენეჯერებს გამკლავება? როგორ შეიძლება ამ პრობლემების გაკონტროლება?
- რატომ არის კონტროლი ასეთი მნიშვნელოვანი მომხმარებლებთან ურთიერთქმედებისთვის.
- მე-7 თავში განვიხილეთ ცვლილების ხედვა – „სწრაფი დინება“, რაც ასახავს სიტუაციას, როდესაც არაპროგნოზირებადი ცვლილება ნორმალური და მოსალოდნელია და მისი მართვა არის მუდმივი პროცესი. როგორ ფიქრობთ, შესაძლებელია ეფექტური სტანდარტებისა და კონტროლის დანერგვა და შენარჩუნება ამ ტიპის გარემოში? განიხილეთ.
- „ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომელი ასრულებს გარკვეულ როლს სამუშაოს კონტროლის პროცესში“. ეთანხმებით ამ მოსაზრებას თუ ფიქრობთ, რომ კონტროლი მხოლოდ მენეჯერების მოვალეობაა? ახსენით.

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

„რესტორნების ინდუსტრია დგას პრობლემის წინაშე: როგორ დაარწმუნონ კლიენტები, რომ ალარ განმეორდება ალკოჰოლური სასმელის შემთხვევით მიტანა პატარა ბავშვებისთვის.“⁶³ 10 წლის ბავშვს შემთხვევით მიუტანეს სასმელი, რომელშიც ესხა რომი. სხვა რესტორანში ბავშვს მიუტანეს ალკოჰოლური სასმელი ფორთოხლის წვენის ნაცვლად. კიდევ ერთ მსგავს შემთხვევაში ბავშვს მიუტანეს ალკოჰოლური კოქტეილი „მარგარიტა“. ცხადი პრობლემების მიღმა კიდევ რა პრობლემებს ხედავთ, განსაკუთრებით იმ პრობლემებს, რომლებიც კონტროლთანაა დაკავშირებული? როგორ გაუმკლავდებოდით ამ პრობლემებს? როგორ უნდა დარწმუნდნენ ორგანიზაციები, რომ სამუშაოს კონტროლს ახორციელებენ ეთიკურად?

შნარების სავარაუდოდ განავითარეთ თქვენი უნარი შედეგადანობის შესახებ უკუკავშირისთვის.

შნარის შესახებ

უკუკავშირის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ეტაპი იქნება მაშინ, როდესაც თქვენ, როგორც მენეჯერი, გამოიყენებთ უკუკავშირით კონტროლს შედეგადანობის საკითხებთან მიმართებით.

ნაბიჯები შნარის განსავითარებლად

1. *უკუკავშირისთვის შეხვედრა განერეთ წინასწარ და მოემზადეთ მისთვის.* ერთ-ერთი უდიდესი შეცდომა შეიძლება დაუშვათ, თუ უკუკავშირით კონტროლს არასერიოზულად მოეკიდებით. უბრალოდ, თანამშრომლის მოხმობა უკუკავშირისთვის, რომელიც არ არის კარგად ორგანიზებული, ნაკლებად სასარგებლო იქნება როგორც თქვენთვის, ასევე, თქვენი თანამშრომლისთვის. იმისათვის, რომ უკუკავშირი იყოს ეფექტური, ის წინასწარ უნდა დაგეგმოს. განსაზღვრეთ საკითხები, რომელთაც გინდათ შეეხოთ და მოიყვანეთ კონკრეტული მაგალითები იმის განსამტკიცებლად, რასაც ამბობთ. გარდა ამისა, გამოყავით დრო მომუშავესთან შესახვედრად. დარწმუნდით, რომ რასაც აკეთებთ, ხდება კონფიდენციალურობის დაცვით და შერეულობის გარეშე. ეს შეიძლება გულისხმობდეს სამუშაო ოთახის კარის დახურვას (თუ გაქვთ სამუშაო ოთახი), სატელეფონო ზარების უპასუხოდ დატოვებას და ა.შ.
2. *უზრუნველყავით მომუშავეს სიმშვიდე.* მიუხედავად იმისა, თუ რა დამოკიდებულება გაქვთ უკუკავშირთან, თქვენ უნდა შექმნათ მხარდამჭერი გარემო მომუშავეთათვის. გააცნობიერეთ, რომ უკუკავშირის პროცესი შეიძლება იყოს ემოციური მაშინაც კი, როცა ის დადებითია. მომუშავეს დამშვიდებით ინწყებთ მხარდამჭერი გარემოს შექმნას, რომელშიც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ურთიერთგაგებას.

3. *დარწმუნდით, რომ მომუშავემ იცის უკუკავშირის შეხვედრის დანიშნულება.* რა არის შეხვედრის დანიშნულება? ეს არის კითხვა, რომელსაც თითოეული მომუშავე გაიფიქრებს. თქვენ მიერ მომუშავეთათვის იმის ცხადად ახსნა, თუ რას აპირებთ, ქმნის კარგ ნიადაგს იმ შედეგისთვის, რისი მიღებაც გსურთ.
4. *ზოგადი ქცევების ნაცვლად, სამუშაო ადგილას აქცენტირებული იყავით კონკრეტულ ქცევებზე.* უკუკავშირი უნდა იყოს კონკრეტული და არა ზოგადი. ზოგადი ფრაზები არის ბუნდოვანი და იძლევა არცთუ ისე ბევრ სასარგებლო ინფორმაციას – განსაკუთრებით მაშინ, როცა ცდილობთ პრობლემის გამოსწორებას.
5. *თქვენი კომენტარები უნდა იყოს ობიექტური და სამუშაოსთან დაკავშირებული.* უკუკავშირის უნდა ჰქონდეს აღწერის და არა განსჯის ან შეფასების ხასიათი, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მიმართავთ უარყოფით უკუკავშირს. არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად გაბრაზებული ხართ, უკუკავშირი უნდა უკავშირდებოდეს სამუშაოს და არასდროს არავინ გააკრიტიკოთ პირადად, შეუფერებელი ქმედების გამო. თქვენ ცდილობთ სამუშაოსთან დაკავშირებული ქმედების და არა პიროვნების გამოსწორებას.
6. *უკუკავშირის დროს დაიხმარეთ რაოდენობრივი მონაცემები.* უთხარით თქვენს მომუშავეს, რატომ მიხვედით კონკრეტულ დასკვნამდე მისი შედეგადანობის შესახებ. რაოდენობრივი მონაცემები ესმარება თქვენს მომუშავეებს, კონკრეტული ქმედებების იდენტიფიცირებაში. განსაზღვრეთ ის, რაც გაკეთდა სწორად და მოახდინეთ კრიტიკის დეტალიზება. თუ საჭიროა კრიტიკა, თქვენი დასკვნის საფუძვლად დაასახელეთ ის, რომ კარგად დანყებული სამუშაო ვერ იქნა მიყვანილი ბოლომდე.
7. *უარყოფითი უკუკავშირი მიმართეთ სამუშაოსთან დაკავშირებული ქცევისკენ, რომელსაც მომუშავე აკონტროლებს.* უარყოფითი უკუკავშირი მიმართული უნდა იქნეს სამუშაოსთან დაკავშირებული იმ ქცევისკენ, რომელზეც მომუშავეს აქვს გავლენა. აჩვენეთ, თუ რისი გამოსწორება შეეძლო მას ამ სიტუაციაში. ეს მეთოდი დაგეხმარებათ, სიმწვავე მოაკლოთ კრიტიკას, ხელმძღვანელობას კი სთავაზობს ინდივიდს, რომელსაც ესმის პრობლემა, მაგრამ არ იცის, როგორ გადაჭრას ის.
8. *მიეცით მომუშავეს საუბრის საშუალება.* გაიგეთ, როგორ აღიქვამს ის თქვენს ნათქვამს, განსაკუთრებით, პრობლემასთან მიმართებით. ცხადია, თქვენ არ ელით ბოდიშებს, მაგრამ უნდა გამოავლინოთ ემპათია მომუშავეს მიმართ. თავი დააყენეთ მის ადგილას. შეიძლება რაიმე ფაქტორმა გამოიწვია ეს პრობლემა. მომუშავეთათვის საუბრის საშუალების მიცემით, შეიძლება მიიღოთ ისეთი ინფორმაცია, რომელიც თქვენთვის უცნობი იყო.
9. *დარწმუნდით, რომ მომუშავეს აქვს ნათელი და*

სრული წარმოდგენა უკუკავშირის შესახებ. უკუკავშირი უნდა იყოს მოკლე და სრული, რათა მომუშავემ ნათლად და სრულად გაიგოს თქვენი ნათქვამი. მოსმენის აქტიური სტილის შესაბამისად, მომუშავეს მიეცით თქვენი ნათქვამის პერფორაციის საშუალება, რათა დარწმუნდეთ, რომ მას სრულად ესმის თქვენი ნათქვამის მნიშვნელობა.

- 10. დეტალებში განერეთ მომავალში სამოქმედო გეგმა. საქმიანობა არ დასრულდება იმის გამო, რომ შედგა უკუკავშირი. კარგი შედეგიანობა უნდა იქნეს განმტკიცებული და ახალი მიზნები – დასახული. მიუხედავად ამისა, როდესაც არადაამაკმაყოფილებელი შედეგიანობა არის პრობლემა, მენეჯერი უნდა დაეხმაროს მომუშავეს სიტუაციის გამოსასწორებლად დეტალური გეგმის შემუშავებაში. ეს გეგმა უნდა მოიცავდეს იმას, თუ რა არის გასაკეთებელი და როდის და როგორ შეძლებთ მოქმედებების მონიტორინგს. მომუშავეებს შესთავაზეთ ყველანაირი დახმარება, მაგრამ ცხადად აჩვენეთ, რომ კორექტირება უნდა განახორციელოს მომუშავემ და არა თქვენ.

ბანივითარეთ უნარი

იფიქრეთ იმ უნარზე, რომლის შექმნა ან გაუმჯობესებაც გსურთ; ან ჩვევაზე, რომლის მოშლაც გინდათ. შესაძლოა, გსურდეთ უცხო ენის შესწავლა, ვარჯიშის დაწყება, მონევისთვის თავის დაწებება, თხილამურებით უკეთესად სრიალი ან ნაკლები დახარჯვა. სავარჯიშოდ, წარმოიდგინეთ, რომ გაქვთ სამი თვე პროექტის დასაწყებად და ყველა საჭირო ფინანსური რესურსი. შეადგინეთ მოქმედების გეგმა, რომელშიც ასახული იქნება, რა უნდა გააკეთოთ, როდის უნდა გააკეთოთ და როგორ გაიგებთ, რომ წარმატებით შეასრულეთ თქვენი გეგმის თითოეული ეტაპი. იყავით რეალისტები, მაგრამ ნუ დაისახავთ ძალიან დაბალ სტანდარტებსაც.

მიმოიხილეთ თქვენი გეგმა. რა სახის დახმარება ან რესურსები დაგჭირდებათ გარედან? როგორ მიიღებთ მათ? შეიტანეთ ეს თქვენს გეგმაში. შეუძლია ვინმეს, მიჰყვეს იმ ეტაპებს, რომელიც განსაზღვრეთ გეგმაში თქვენ მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად? რა სახის მოდიფიცირებას მიმართავდით, თუ საერთოდ გადანყვედით თქვენი გეგმის მოდიფიცირებას?

ვეუშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

კვლევის თანახმად, აშშ-ის თინეიჯერთა თითქმის 80 პროცენტს უმუშავია სწავლის საფასურის გადასახდელად.⁶⁴ დასაქმებულ თინეიჯერთა ზრდის კვალობაზე იზრდება იმის ალბათობა, რომ ისინი დაშვდებიან სამსახურში. როგორ შეიძლება იზრუნონ ორგანიზაციებმა თინეიჯერების უსაფრთხოებაზე?

შექმენით სამი ან ოთხი სტუდენტისგან შემდგარი მცირე ჯგუფები. მოიფიქრეთ რამდენიმე იდეა იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ უზრუნველყოს თინეიჯერი მომუშავეების უსაფრთხოება. შეადგინეთ თქვენი იდეების სია და მოემზადეთ მათ გასაზიარებლად აუდიტორიისთვის.

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- სასწავლო პროექტი შესასრულებელი გაქვთ ერთ თვეში. განსაზღვრეთ შედეგიანობის ზოგიერთი საზომი, რომელიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ, რათა განსაზღვროთ, ხორციელდება თუ არა პროექტი დაგეგმილის შესაბამისად და შესრულდება თუ არა ეფექტურად (დროულად) და ეფექტურად (მაღალხარისხიანად).
- როგორ გამოიყენებდით კონტროლის ცნებას თქვენს პირად ცხოვრებაში? დააკონკრეტეთ (წინასწარ იფიქრეთ მიმდინარე და უკუკავშირით კონტროლზე. ასევე, სპეციფიკურ კონტროლზე თქვენი ცხოვრების ისეთი სფეროებისთვის, როგორებიცაა უნივერსიტეტი, სამუშაო, ურთიერთობები ოჯახში, მეგობრები, ჰობი და ა.შ.).
- გამოიკვლიეთ 30 ადამიანი იმის დასადგენად, გამოუცდიათ თუ არა ძალადობა სამუშაო ადგილზე. ჰკითხეთ მათ, გამოუცდიათ თუ არა კონკრეტულად შემდეგი სახის ძალადობა: ყვირილი ან სხვა

- სახის სიტყვიერი შეურაცხყოფა, თავად თუ უყვირიათ თანამშრომლებისთვის, უტირიათ თუ არა სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე, უნახავთ თუ არა, რომ ვიღაც შეგნებულად აზიანებდა მანქანებს ან ავეჯს; თუ უნახავთ ფიზიკური ძალადობა სამუშაო ადგილზე ან დაურტყამთ თანამშრომლისთვის. მიღებული შედეგებით შეადგინეთ ცხრილი. გაკვირვებული ხართ შედეგებით? მოემზადეთ მისი პრეზენტაციისთვის აუდიტორიის წინაშე.
- წარმოიდგინეთ, რომ ხართ დასასვენებელი კოტეჯების დაქირავების ქოლცენტრის მენეჯერი. კონტროლის რა ტიპებს გამოიყენებდით მომუშავეს ეფექტურობის და ეფექტურობის შესაფასებლად? რა საზომებით შეაფასებდით მთლიანი ქოლცენტრის მუშაობას?
- მომუშავეთა დისციპლინაზე ზრუნვა ხშირად ყველაზე არასასურველი სამუშაო მენეჯერებისთვის, მაგრამ ის ყველა მენეჯერს სჭირდება. გამოიკვლი-

ეთ სამი მენეჯერი, რომელთაც აქვთ თანამშრომელთა დისციპლინაზე ზრუნვის გამოცდილება. მომუშავეთა რა სახის ქმედებებმა წარმოშვა დისციპლინარული ზომების გატარების საჭიროება? რა სახის დისციპლინარული ზომები გამოიყენეს? მათი აზრით, რა არის ყველაზე რთული მომუშავეთა მიმართ დისციპლინარული ზომების გატარებისას? რა რჩევებს იძლევიან ისინი მომუშავეთა მიმართ დისციპლინარული ზომების გატარების თაობაზე?

- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Marcus Buckingham, *Go Put Your Strengths to Work* (Free Press, 2007); W. Steven Brown, *13 Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them* (Berkeley Business, 1987); and Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper Business, 1974).
- გამოიკვლიეთ „The Great Package Race“. დაწერეთ ნაშრომი, სადაც აღწერთ, თუ რა არის და რატომ

არის ის ორგანიზაციული კონტროლის კარგი მაგალითი.

- თქვენი სიტყვებით, ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად კარგად ვახერხებ სხვების მიერ დისციპლინის დაცვის უზრუნველყოფას? რამდენად მსურს დელეგირება? დღის რომელ მონაკვეთში ვარ ყველაზე პროდუქტიული? რამდენად კარგად ვახერხებ შედეგიანობის შესახებ უკუკავშირს? თქვენი შეფასებებიდან მიღებული შედეგების საფუძველზე განსაზღვრეთ პირადი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ თქვენი ძლიერი მხარეების განმტკიცებისა და სისუსტეების გამოსასწორებლად?

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 10-1. რატომ არის კონტროლი მნიშვნელოვანი მომხმარებლებთან ურთიერთქმედებისთვის?
- 10-2. დაასახელეთ საქმიანობის სახეები, როცა ვარიაციის დასაშვები დიაპაზონი შეიძლება საშუალოზე მაღალი იყოს და ის საქმიანობები, როცა ვარიაციის დასაშვები დიაპაზონი შეიძლება საშუალოზე დაბალი იყოს (მინიშნება: იფიქრეთ, საქმიანობის შედეგის თვალსაზრისით, ვისზე შეიძლება იმოქმედოს მან და რა გავლენა შეიძლება იქონიოს მათზე).
- 10-3. Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 Deepwater-ის (ღრმა წყალი) ღრმა პრობლემა



სერიოზული გამაფრთხილებელი ნიშნები, ალჭურვილობისა და უსაფრთხოების სხვა ასპექტებით, მიუთითებდა **Deepwater Horizon**-ის ნავთობის პლატფორმაზე არსებულ მნიშვნელოვან პრობლემებზე, მაგრამ პლატფორმის, როგორც მომუშავეთა სამუშაო ადგილის, დაცვისთვის საჭირო ეფექტური კონტროლის არარსებობამ გამოიწვია ტრაგიკული კატასტროფა და ნავთობის ჩაღვრა ზღვაში.

წყარო: ZUMA Press/Newscom

ახლა, როცა ყველაფერი ნათქვამი და გაკეთებულია, შეიძლება ითქვას, რომ ეს იყო ერთ-ერთი ყველაზე საშინელი ეკოლოგიური კატასტროფა, თუ ყველაზე საშინელი არა, აშშ-ის ისტორიაში.⁶⁵ **British Petroleum**-ის (**BP**) **Deepwater Horizon**-ის ნავთობის პლატფორმა აფეთქდა მექსიკის ყურეში 2010 წლის 20 აპრილს და შეინირა 11 მომუშავეს სიცოცხლე. არანორმალური ტემპებით დაიწყო სამუშაოები ნავთობის გაჟონვის შესაჩერებლად და შეიქმნა ინიციატივები განმენდის გრძელვადიან და შრომატევად პროცესთან დაკავშირებით. მიუხედავად იმისა, რომ აფეთქების და ნავთობის გაჟონვის გავლენა ყველაზე მძიმედ იგრძნეს ბიზნესებმა და მოსახლეობამ სანაპიროს გასწვრივ და სანაპიროს ველურმა სამყარომ, ის ადამიანები, რომლებიც შორიდან ვუყურებდით ამ კატასტროფას, ასევე შეძრწუნებულები და შემფოთებულები ვიყავით. რამ გამოიწვია ეს კატასტროფა და რის გაკეთება შეუძლია **BP**-ს, რათა მინიმუმამდე დაიყვანოს მსგავსი შემთხვევის

მომავალში განმეორების ალბათობა?

ერთი რამ, რაც გაირკვა კატასტროფის გამომწვევი მიზეზების გამოძიებისას არის ის, რომ მსგავსი კატასტროფა არ იყო მოულოდნელი. მას შემდეგ, რაც ამ ადგილს ქარიშხალმა დენისმა (**Dennis**) გადაუარა 2005 წლის ივლისში, გვერდით ჩავლილ გემზე გაცდნენ, როცა დაინახეს **BP**-ს ახალი მილიარდობლარიანი ნავთობის პლატფორმა **Thunder Horse**, რომელიც „ისე იყო ერთ მხარეს გადახრილი, თითქოს უნდა ჩაძირულიყო“. **Thunder Horse** „უნდა ყოფილიყო კომპანიის დიდების გვირგვინი, მისი რისკიანი წამოწყების ხორცშესხმა, რომლითაც უნდა ეჯობნათ კონკურენტებისთვის და მოექდნათ და მოეპოვებინათ ნავთობის უხვი რეზერვები ყურეში, ზღვის ფსკერზე“. მაგრამ ამ პლატფორმასთან დაკავშირებული პრობლემები მალე გამოაშკარავდა. უკანა მხარეს დაყენებული სარქველის გამო, ის დაიტბორა ქარიშხლის დროს, ჯერ კიდევ მანამდე, სანამ ნავთობის ამოღება დაიწყებოდა. გარდა ამისა, ერთ-ერთი პრობლემა ისიც იყო, რომ ცუდად შესრულებული შედუღების სამუშაოს გამო, წყალქვეშა მილები მყიფე და ბზარებით დაფარული იყო. „**Thunder Horse**-ის პრობლემები არ იყო ანომალია, მაგრამ იყო გაფრთხილება, რომ **BP** ძალიან დიდ რისკზე მიდიოდა ზრდისა და მოგების მიღების სურვილით“.

შემდეგ მოხდა ტრაგიკული აფეთქება **Deepwater Horizon**-ზე. სანამ პლატფორმა აფეთქდებოდა, არსებობდა ძლიერი სიგნალები, რომ რაღაც არასწორად ხდებოდა ჭაბურღილზე. ერთ-ერთი გაფრთხილება იყო რამდენიმე მოწყობილობის ჩვენება, რომ ჭაბურღილში გაზის ბუშტები გროვდებოდა, რაც მიანიშნებდა გარდაუვალ აფეთქებაზე. ეს გამაფრთხილებელი ნიშნები, რატომღაც, იგნორირებულ იქნა. კიდევ ერთი კრიტიკული გადანყვებილება იყო აფეთქებამდე 24 საათით ადრე მიღებული არსებული მძიმე ტალახის შეცვლა (რომელიც ზღვის ფსკერიდან ამოდიოდა) ზღვის წყლით, რამაც გაზარდა აფეთქების რისკი. **BP**-ს შიდა დოკუმენტები ასევე მიანიშნებს **Deepwater**-ზე არსებული უსაფრთხოების სერიოზულ პრობლემებზე. ეს პრობლემები მოიცავდა ჭაბურღილის გარსს და აფეთქების სანინააღმდეგო სარქველს. **BP**-ს ერთ-ერთი უფროსი მბურღავი აფრთხილებდა – „ეს ნამდვილად იქნება ყველაზე უარესი სცენარი“.

ფედერალური საგამოძიებო ჯგუფი, რომელსაც დაეკისრა ამ შემთხვევის გამოძიება, განიხილავს 20 „ანომალიას ჭაბურღილზე არსებულ მდგომარეობასა და მასზე მომუშავეთა საპასუხო მოქმედებაში“. ჯგუფი განსაკუთრებით იძი-

ებს იმას, თუ რატომ „გამორჩათ მომუშავეებს სასიგნალო ნიშანი იმისა, რომ ჭაბურღილი ახლოს იყო აფეთქებასთან“. აშშ-ის სანაპირო დაცვის მოხსენებაში ნათქვამია, რომ „ცუდმა ტექნიკურმა მომსახურებამ, არაადეკვატურმა ტრენინგმა და უსაფრთხოების სუსტმა კულტურამ განაპირობა ლეტალური აფეთქება და Deepwater Horizon-ის ჩაძირვა“. დაბოლოს, აშშ-ის იუსტიციის დეპარტამენტი იძიებს ამ საქმეს სამოქალაქო და სისხლის სამართლის მუხლებით და, სავარაუდოდ, მილიარდობით დოლარი დაექისრებათ ჯარიმების სახით BP-სა და Transocean-ს.

სადისკუსიო საკითხები

1. კონტროლის რომელი ტიპ(ებ)ი – წინასწარი, მიმდინარე ან უკუკავშირით – იქნებოდა, თქვენი აზრით, ყველაზე სასარგებლო ამ შემთხვევაში? პასუხი ახსენით.
2. ჩანართი 10-2-ის გამოყენებით ახსენით, თუ რისი გაკეთება შეეძლო BP-ს უკეთ.
3. თქვენი აზრით, რატომ მოხდა მომუშავეთა მიერ გამაფრთხილებელი ნიშნების იგნორირება? როგორ შეიძლება ასეთი ქცევა აღიკვეთოს მომავალში?
4. რა შეიძლება ისწავლონ სხვა ორგანიზაციებმა BP-ს შეცდომებიდან?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 უხეში შეცდომები ბარგის გადატანაში და წარმატებები

მე-5 ტერმინალი (T5), რომლის შექმნაც British Airways-ს დაუჯდა 8.6 მილიარდი დოლარი, ლონდონის ჰითროუს (Heathrow) აეროპორტის ახალი ულტრათანამედროვე შენობაა,⁶⁶ აგებული შუშის, ბეტონის და ფოლადისგან. ის არის ყველაზე დიდი თავისუფლად მდგარი შენობა დიდ ბრიტანეთში და მისი ბარგის გადასატანი სარტყლის სიგრძე 10 მილზე მეტია. ტერმინალის გახსნაზე, 2008 წლის მარტში, დედოფალმა ელიზაბეთ მეორემ მას უწოდა „21-ე საუკუნის ბრიტანეთის კარიბჭე“. თუმცა, ეს ქება დიდხანს არ გაგრძელებულა! ორი ათწლეულის განმავლობაში დაგეგმვისა და მომუშავეების მიერ 100 მილიონზე მეტი სამუშაო საათის დახარჯვის მიუხედავად, გახსნის დღემ ვერ ჩაიარა დაგეგმილის შესაბამისად. დაუსრულებელმა რიგებმა და ბარგის დავიანებამ გამოიწვია უამრავი რეისის გაუქმება და მგზავრების გულისწყრომა. აეროპორტის ოპერატორები ამბობდნენ, რომ პრობლემები გამოწვეული იყო დროებითი შეფერხებებით ტერმინალის ბარგის მალალტექნოლოგიური გადაადგილების სისტემაში.



იგეგმებოდა, რომ, მისი უზარმაზარი ავტომატური მახასიათებლებით, T5-ს უნდა განეტირთა ჰითროუ და გაეუმჯობესებინა მგზავრობა იმ 30 მილიონი მგზავრისთვის, რომლებიც, სავარაუდოდ, ისარგებლებდნენ მისით. 96 თვითმომსახურების სარეგისტრაციო ჯიხურით, 90-ზე მეტი სწრაფი რეგისტრაციის პუნქტით, 54 სტანდარტული რეგისტრაციის პუნქტით და რამდენიმე მილი სიგრძის მქონე ბარგის გადამტანი სარტყლით, რომელსაც შეეძლო საათში 12000 ჩანთის გადატანა, რეალურად ჩანდა ზემოაღნიშნული მიზნების მიღწევა.

არასათანადო კონტროლმა ხელი შეუწყო ბარგის გადატანასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, რომელთაც ადგილი ჰქონდა **British Airways**-ის მე-5 ტერმინალის გახსნის დღეს და აისახა სურათზე ნაჩვენები მგზავრების ფრენების დავიანებასა და გაუქმებაში, მაგრამ ავიაკომპანიამ იმუშავა სწრაფად ამ პრობლემის გადასაჭრელად და მას შემდეგ, კვლევების თანახმად, იმსახურებს მალალ შეფასებებს მომხმარებლის კმაყოფილების თვალსაზრისით

წყარო: © Daily Mail/Rex/Alamy.

მიუხედავად ამისა, მუშაობის დანყებიდან პირველი რამდენიმე საათის განმავლობაში წარმოიშვა პრობლემები, რომლებიც, სავარაუდოდ, დაკავშირებული იყო მომუშავეების დაბალ კვალიფიკაციასთან – ისინი სწრაფად ვერ ახერხებდნენ ბარგის გადატანას. ჩამოსული მგზავრები თავის ბარგს საათზე დიდხანს ელოდებოდნენ. მგზავრები, რომლებიც მიფრინავდნენ, ვერ ახერხებდნენ რეგისტრაციის გავლას. თვითმფრინავები გაფრინდნენ ცარიელი სატვირთო ნაკვეთურებით. გახსნის დღის გარკვეულ პერიოდში ავიაკომპანია მხოლოდ იმ მგზავრებს აძლევდა რეგისტრაციის გავლის უფლებას, რომლებსაც არ ჰქონდათ ბარგი. მაგრამ ამან ვერ განტვირთა ბარგის მოძრაობა. აშკარა გახდა შედარებით ნაკლები ხარისხის პრობლემებიც: მწყობრიდან გამოსული რამდენიმე ესკალატორი და ხელის საშრობი, შესასვლელი, რომელიც არ მუშაობდა მეტროს ახალ სადგურში და გამოუცდეელი ბილეთის გამყიდველები, რომლებმაც არ იცოდნენ ბილეთების ფასები ჰითროუდან პიკადილის (Piccadilly) ხაზის სხვადასხვა სადგურამდე. პირველი სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ ბრიტანეთის ტრანსპორტის დეპარტამენტმა გაავრცელა განცხადება, რომელშიც British Airways-ს და აეროპორტის მმართველ კომპანია BAA-ს მოუწოდებდა – „ემუშავათ შეუსვენებლად პრობლემების გადასაჭრელად და აღმოეფხვრათ მგზავრთა შეფერხებები“.

შეიძლება იფიქროთ, რომ ამ ყველაფრის თავიდან აცილება შეიძლებოდა მხოლოდ იმით, თუ British Airways შეამონებდა სისტემას, მაგრამ ყველა სისტემა – „დანყებული საპირფარეშოებიდან, დამთავრებული სარეგისტრაციო და მოსაცდელი ადგილებით“ – საფუძვლიანად შემონმდა გახსნამდე ექვსი თვით ადრე, ოთხი სრულმასშტაბიანი შემონმების ჩათვლით, რომელშიც მონაწილეობდა 16000 მოხალისე.

მიუხედავად იმისა, რომ T5-ის დებიუტი შორს იყო სრულყოფილებისგან, მდგომარეობა ნამდვილად შეიცვალა. მომხმარებელთა კმაყოფილების უახლესი კვლევის თანახმად, მგზავრთა 80 პროცენტს რეგისტრაციის გავლისას მხოლოდ ხუთ წუთზე ნაკლები დროის მანძილზე უწევს მოცდა. და ეს მგზავრები უზომოდ კმაყოფილნი არიან ტერმინალის მოსაცდელით, რესტორნით, სხვადასხვა ობიექტებითა და გარემოთი.

ლონდონის ზაფხულის ოლიმპიური თამაშების დროს ლონდონის ჰითროუს აეროპორტს მგზავრთა რეკორდული რაოდენობის მიღება მოუწია, მონაწილეების, მაცურებლების და მედიის წარმომადგენლების სახით. ამ რაოდენობის მგზავრთა მომსახურებისთვის თავის გასართმევად დაახლოებით 1000 მოხალისე ხვდებოდა მგზავრებს და სპეციალურ გუნდებს დავალებული ჰქონდათ სატყორცნი შუბების, ველოსიპედების და ათლეტების სხვა დიდი ზომის აღჭურვილობის გადაადგილება. T5-ის ქაოსური „დაბადების“ მიუხედავად, ის გახდა ჰითროუს აეროპორტის და British Airways-ის ფასეული ნაწილი.

სადისკუსიო საკითხები

1. თქვენი აზრით, კონტროლის რომელი ტიპი – წინასწარი, მიმდინარე ან უკუკავშირით – იქნებოდა ყველაზე მნიშვნელოვანი ამ შემთხვევაში? პასუხი ახსენით.
2. როგორ შეიძლებოდა დაუყოვნებელი მაკორექტირებელი ქმედების განხორციელება ამ სიტუაციაში? რას იტყვით ძირითადი მაკორექტირებელი ქმედების შესახებ?
3. შეიძლებოდა, კონტროლი British Airways-ში ყოფილიყო უფრო ეფექტური? როგორ?
4. რა როლი შეიძლებოდა შეესრულებინა ინფორმაციულ კონტროლს ამ სიტუაციაში? მომხმარებელთან ურთიერთქმედების კონტროლს? ბენჩმარკინგს?
5. რისი სწავლა შეუძლიათ კომპანიებს 2012 წლის ზაფხულის ოლიმპიადის დროს დიდი რაოდენობით მგზავრების მიღებისა და გამგზავრების მშვიდად ორგანიზებისგან?

დაგეგმვისა და კონტროლის ტექნიკის მოდული

ბეისბოლის გუნდის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის **მენეჯერებმა** გამოავლინეს გარკვეული ფაქტორები, რომლებმაც შესაძლოა ბილეთების ფასი გაზარდოს, ეს ფაქტორებია: ამინდის პროგნოზი, გამარჯვებების უწყვეტი სერია და უმთავრესი ფაქტორი – პიჩერების (ბეისბოლის მოთამაშის პოზიცია) შეჯიბრი.¹ San Francisco Giants-მა, პირველი ლიგის ბეისბოლის გუნდმა, პირველმა გამოიყენა ბილეთების ფასის ყოველდღიური ცვლილების ტექნიკა, რაც ცნობილია დინამიკური ფასების ტექნიკის სახელით. რამდენად კარგად მუშაობს აღნიშნული ტექნიკა? 2009 წელს San Francisco Giants-მა შეძლო, დამატებით 500 000\$ მოეგო დინამიკური ფასების ტექნიკის გამოყენების შედეგად. 2010 წელს კი მათი შემოსავლები გაიზარდა დაახლოებით 6%-ით.

როგორც ეს მაგალითი გვიჩვენებს, მენეჯერები იყენებენ დაგეგმვის ინსტრუმენტებს და ტექნიკას, რათა დაეხმარონ თავიანთ ორგანიზაციებს, იყენენ უფრო ეფექტურები და ეფექტურები. ამ მოდულში ჩვენ განვიხილავთ დაგეგმვის ძირითადი ინსტრუმენტებისა და ტექნიკის სამ კატეგორიას: გარემოს შეფასების, რესურსების განაწილების და თანამედროვე დაგეგმვის ტექნიკას.

ბარემოს შეფასების ტექნიკა

ლაიპ კნოფი (Leigh Knopf), AICPA-ში სტრატეგიული დაგეგმვის ყოფილი უფროსი მენეჯერი, ამბობს, რომ ბევრმა დიდმა საბუღალტრო ფირმამ შექმნა გარე ანალიზის დეპარტამენტი „იმისათვის, რომ უფრო ფართოდ შეისწავლონ გარემო, რომელშიც ისინი და მათი კლიენტები არიან“. ამ ფირმებმა დაადგინეს, რომ „იმან, რაც დღეს ხდება ინდოეთში, შეიძლება გავლენა იქონიოს ამერიკულ საბუღალტრო ფირმაზე ჩრდილოეთ დაკოტაში“.² მე-9 თავში, სტრატეგიული მენეჯმენტის მართვის პროცესის აღწერისას, განვიხილეთ ფირმის გარემოს შეფასების მნიშვნელობა. მენეჯერები ფირმის გარემოს შეფასებისას იყენებენ სამი სახის ტექნიკას, ესენია: გარემოს სკანირება, პროგნოზირება და ბენჩმარკინგი.

გარემოს სკანირება

რამდენად მნიშვნელოვანია გარემოს სკანირება? როდესაც ბილ გეიტსი (Bill Gates) ათვალთვლებდა კონკურენტი კომპანია Google-ის ვებგვერდს, აღმოაჩინა ვაკანსიების გვერდი, თითოეული ვაკანსიის აღწერილობით. მისი დაინტერესება გამოიწვია იმან, რომ ამ ვაკანსიური სამუშაო ადგილებისათვის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები იდენტური იყო Microsoft-ის მოთხოვნებისა. მან დაიწყო ფიქრი, რატომ აცხადებდა Google, ინტერნეტსაძიებო კომპანია, ვაკანსიას პროგრამული უზრუნველყოფის ინჟინრის თანამდებობაზე ისეთი მოთხოვნებით, რომელსაც არაფერი ჰქონდა საერთო გვერდის ძიებასთან და იმ ყველაფერთან, რაც დაკავშირებული იყო Microsoft-ის მთავარ საქმიანობასთან: ოპერაციული სისტემების დიზაინი, ოპტიმიზაცია და გამანაწილებელი სისტემების არქიტექტურა. გეიტსმა გაუგზავნა მეილი თავის რამდენიმე აღმასრულებელ დირექტორს, სადაც მათ განუცხადა, რომ Microsoft-ს უნდა მოეხერხებინა, დარჩენილიყო თავის სიმალლეზე, რადგან, როგორც ჩანდა, Google აპირებდა, გამხდარიყო პროგრამულ უზრუნველყოფაზე ორიენტირებული კომპანია.³

როგორ შეიძლება მენეჯერები გაეცნონ ისეთ მნიშვნელოვან გარემო ცვლილებებს, როგორცაა: ახალი კანონის მიღება გერმანიაში, რომელიც იძლევა საშუალებას, „ტურისტებისთვის განკუთვნილი პროდუქტი“ კვირა დღესაც გაიყიდოს; ყალბი სამომხმარებლო პროდუქტის გამოჩენის გაზრდილი ტენდენცია სამხრეთ აფრიკაში; სამუშაო ასაკის მკვეთრი შემცირება იაპონიაში, გერმანიაში, იტალიასა და რუსეთში; ოჯახების ზომის შემცირება მექსიკაში? მენეჯერები როგორც პატარა, ასევე დიდ ორგანიზაციებში იყენებენ **გარემოს სკანირებას**, დიდი რაოდენობით ინფორმაციის სკრინინგს, გარემოს ცვლილებების განჭვრეტისა და ინტერპრეტირებისთვის. გარემოს მასშტაბური სკანირება, სავარაუდოდ, გამოავლენს საკითხებს და კავშირებს, რომლებსაც შეუძლია გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის მიმდინარე და დაგეგმილ ღონისძიებებზე. კვლევამ გვიჩვენა, რომ კომპანიები, რომლებიც იყენებენ გარემოს სკანირებას, საუკეთესოდ აკეთებენ საკუთარ საქმეს;⁴ ხოლო კომპანიები, რომლებიც არ ითვალისწინებენ გარემოს ცვლილებებს, საპირისპირო მდგომარეობაში არიან!

გარემოს სკანირება

დიდი რაოდენობით ინფორმაციის სკრინინგი გარემოს ცვლილებების განჭვრეტისა და ინტერპრეტირებისთვის.

კონკურენტის დაზვერვა გარემოს სკანირებისას ყველაზე ხშირად გამოყენებადი საშუალებაა **კონკურენტის დაზვერვა**.⁵ ეს არის პროცესი, როდესაც ორგანიზაციები აგროვებს ინფორმაციას კონკურენტების შესახებ და იღებენ პასუხს კითხვაზე: ვინ არიან ისინი? რას აკეთებენ? რა გავლენა აქვს მათ ქმედებებს ჩვენზე? განვიხილოთ მაგალითი, როგორ გამოიყენა ერთმა ორგანიზაციამ კონკურენტის დაზვერვა. Dun & Bradstreet (D&B)-ს, ბიზნესინფორმაციის წამყვან პროვაიდერს, აქვს აქტიური ბიზნესდაზვერვის განყოფილება. განყოფილების მენეჯერი კომპანიის ერთ-ერთ გეოგრაფიულ ტერიტორიაზე იღებს გაყიდვების ვიცე-პრეზიდენტის თანაშემწის ზარს. ეს ადამიანი საუბრობდა ტელეფონით ძირითად მომხმარებელთან, რომელმაც აღნიშნა, რომ სხვა კომპანია ეწვია და გააკეთა მისთვის საკუთარი მომსახურებების პრეზენტაცია. ეს იყო საინტერესო, რადგან, მიუხედავად იმისა, რომ D&B-ს ჰყავდა უამრავი კონკურენტი, ეს კონკრეტული კომპანია არ იყო მათ შორის. მენეჯერმა შეკრიბა გუნდი, ყურადღებით შეისწავლეს ინფორმაცია სხვადასხვა წყაროებიდან (კვლევითი სამსახურები, ინტერნეტი, პირადი კონტაქტები და სხვა გარე წყაროები) და მალევე დარწმუნდნენ, რომ ის კომპანია მათ „მიზანში იღებდა“. D&B-ის მენეჯერებმა დაიწყეს ქმედებები ამ კონკურენტული შეტევის საპირისპიროდ.⁶

კონკურენტის დაზვერვა

გარემოს სკანირება, როდესაც ორგანიზაციები აგროვებს ინფორმაციას კონკურენტების შესახებ.

კონკურენტული დაზვერვის ექსპერტები გვიჩვენებენ, რომ ინფორმაციის 80%, რომლის ცოდნაც მენეჯერებს ესაჭიროებათ კონკურენტების შესახებ, შესაძლოა მოძიებულ იქნეს ამ კონკურენტების თანამშრომლებს, მომწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის.⁷ კონკურენტული დაზვერვა არ მოითხოვს ჯამუშობას. განცხადებები, სარეკლამო მასალები, პრესრელიზები, სამთავრობო უწყებების ანგარიშები, წლიური ანგარიშები, საგაზეთო ინფორმაციები და სანარმოო დანიშნულების კვლევები არის ყოველდღიურად ხელმისაწვდომი ინფორმაციის მაგალითები. კონკურენტებზე ინფორმაციის მოძიების კიდევ ერთი კარგი გზაა სავაჭრო გამოფენები და კომპანიის გაყიდვების შემაჯამებელ ბრიფინგებზე დასწრება. ბევრი კომპანია რეგულარულად ყიდულობს კონკურენტის პროდუქციას. ჰყავთ საკუთარი ინჟინრები, რომლებიც შეისწავლიან მას (პროცესით, რომელსაც ეწოდება *საპირისპირო ინჟინერია*), რათა გაეცნონ ტექნიკურ ინოვაციებს. გარდა ამისა, ინტერნეტში არის კონკურენტული დაზვერვის ფართო შესაძლებლობა, რადგან ბევრი კორპორაციული ვებგვერდი მოიცავს ინფორმაციას ახალი პროდუქტის შესახებ და სხვადასხვა პრესრელიზებს.

მენეჯერები ფრთხილად უნდა იყვნენ კონკურენტებზე ინფორმაციის შეკრების გზების ძიებისას, რათა თავიდან აიცილონ ყოველგვარი ლეგალური ან ეთიკური პრობლემა. მაგალითად, Procter & Gamble-ის აღმასრულებელი დირექტორები ქირაობდნენ კონკურენტული დაზვერვის ფირმებს, თმის მოვლის საშუალებების ბიზნესში მათი კონკურენტების დასაზვერვად. ერთხელ კონკურენტული დაზვერვის ერთ-ერთმა ფირმამ არასწორი ინფორმაცია წარმოადგინა კონკურენტი კომპანია Unilever-ის თანამშრომლების შესახებ. უკანონოდ შეაღწია კომპანია Unilever-ის სათავო ოფისის ტერიტორიაზე ჩიკაგოში და პირდაპირ კომპანიის სანაგვე ურნებიდან დაიწყო სამუშაოები საჭირო ინფორმაციის მოსაძიებლად. როდესაც Procter & Gamble-ის აღმასრულებელმა დირექტორ-

მა გაიგო ამის შესახებ, დაუყოვნებლივ დაითხოვა პასუხისმგებელი პირები და ბოდიში მოუხადა Unilever-ს.⁸ კონკურენტული დაზვერვა გადაიქცევა უკანონო კორპორაციულ ჯაშუშობად, როდესაც შეეცდება მასალების ქურდობას ან სავაჭრო საიდუმლოებების მოპოვებას ნებისმიერი გზით. ეკონომიკური ჯაშუშობის აქტის მიხედვით, ეკონომიკური შპიონაჟი ან სავაჭრო საიდუმლოს მოპარვა აშშ-ში მიიჩნევა დანაშაულად.⁹ კონკურენტული დაზვერვის შესახებ მიღებული რთული გადაწყვეტილებების რიცხვი იზრდება, რადგან ხშირ შემთხვევაში ჭირს ზღვარის გავლება კანონიერ და ეთიკურ და კანონიერ, მაგრამ არაეთიკურ ქმედებებს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ ტომენეჯერები ერთი კონკურენტული დაზვერვის ფორმიდან აცხადებენ, რომ დაზვერვის 99,9% არის კანონიერი, უდავოა, რომ ზოგიერთი ადამიანი ან კომპანია წავა არაკანონიერ ქმედებებზე, რათა მოიძიოს ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ.¹⁰

გლობალური სკანირება გარემოს სკანირების ერთ-ერთ განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ტიპს წარმოადგენს გლობალური სკანირება. რადგან მსოფლიო ბაზარი კომპლექსური და დინამიკურია, მენეჯერებმა გააფართოეს თავიანთი ძალისხმევა გარემოს სკანირებასთან დაკავშირებით, რათა მოიპოვონ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია გლობალური ძალების შესახებ, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა იქონიოს მათ ორგანიზაციებზე.¹¹ გლობალური სკანირების მნიშვნელობა, რა თქმა უნდა, დიდწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის გლობალურ საქმიანობაზე. კომპანიისათვის, რომელსაც აქვს მნიშვნელოვანი საერთაშორისო ინტერესები, გლობალური სკანირება იქნება საკმაოდ ღირებული. მაგალითად, Sealed Air Corporation ელმეზუდ პარკში, ნიუ ჯერსიში, რომლის ყველაზე პოპულარული პროდუქტი BubbleWrap-იც (ჰაერ-ბუშტებიანი ცელოფანი) გინახავთ ან გამოგიყენებიათ, თვალს ადევნებს გლობალურ დემოგრაფიულ ცვლილებებს. კომპანიის მენეჯერებმა დაადგინეს, რომ როდესაც ქვეყანა სოფლის მეურნეობაზე დაფუძნებული საზოგადოებიდან გადადის ინდუსტრიულში, მოსახლეობა იწყებს წინასწარ დაფასოებულ საკვების მიღებას, რაც, თავის მხრივ, ნიშნავს უფრო მეტი შეფუთული პროდუქციის გაყიდვას.¹²

იმის გამო, რომ რესურსები, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ შიდა ბაზრის გარემოს სკანირებისათვის, არ არის საკმარისი გლობალურ დონეზე სკანირებისთვის, მათ უნდა შეძლონ თავიანთი ხედვების გლობალურ ჭრილში გადატანა. მაგალითად, მათ შეუძლიათ გამოიწერონ ინფორმაცია, რომელიც მიმოიხილავს მსოფლიო გამოცემებს ბიზნესის შესახებ და გვთავაზობს სასურველი ინფორმაციის მოკლე მიმოხილვას. ასევე, არსებობს ელექტრონული მომსახურების უამრავი საშუალება, რომელიც დაინტერესებულ მენეჯერებს ონლაინრეჟიმში მიაწოდებს ინფორმაციას და მისცემს სხვადასხვა თემის ძიების საშუალებას.

პროგნოზირება

გარემოს შეფასების მეორე ტექნიკა, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ, არის პროგნოზირება. პროგნოზირება დაგეგმვის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია, რომლის გამოყენებაც მენეჯერებს აძლევს საშუალებას, ეფექტურად და დროულად დაგეგმონ მომავალი ღონისძიებები. გარემოს სკანირება პროგნოზირების საფუძველია, რომელიც შედეგების განჭვრეტას წარმოადგენს. პრაქტიკულად, ორგანიზაციის გარემოს ნებისმიერი კომპონენტი შეიძლება იყოს პროგნოზირებადი. მოდით, ვნახოთ, როგორ ახორციელებენ პროგნოზირებას მენეჯერები და რამდენად ეფექტურია ეს პროგნოზები.

პროგნოზირების ტექნიკა პროგნოზირება შეიძლება განხორციელდეს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი პარამეტრების გამოყენებით. **რაოდენობრივი პროგნოზირება** ეფუძნება მათემატიკური წესების კომპლექსს, რომელიც არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით ახორციელებს შედეგების პროგნოზირებას. ამ ტექნიკას უპირატესობა ენიჭება მაშინ, როცა მენეჯერებს აქვთ საკმარისად მყარი მონაცემები, რომლის გამოყენებაც შეიძლება. **ხარისხობრივი პროგნოზირება** კი, პირიქით, შედეგების პროგნოზირებისათვის იყენებს კვალიფიციურებული პირების განსაზღვრებებსა და მოსაზრებებს. ხარისხობრივი პროგნოზირების ტექნიკა, როგორც წესი, გამოიყენება მაშინ, როცა ზუსტი მონაცემები

პროგნოზები

შედეგების განჭვრეტა.

რაოდენობრივი პროგნოზირება

პროგნოზირება, რომელიც ეფუძნება მათემატიკური წესების კომპლექსს, რომელიც არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით განჭვრეტს შედეგებს.

ხარისხობრივი პროგნოზირება

პროგნოზირება, რომელიც შედეგების განჭვრეტისათვის იყენებს კვალიფიციური პირების განსაზღვრებებსა და მოსაზრებებს.

შეზღუდული ან ძნელად მოსაპოვებელია. ჩანართი PCM-1 ასახავს პოპულარული პროგნოზირების ზოგიერთ მეთოდს.

დღეისათვის, ბევრი ორგანიზაცია პროგნოზირებისას იყენებს CPFR-ის (collaborative planning, forecasting, and replenishment) სახელწოდებით ცნობილ მიდგომას, რომელიც მოიცავს ერთობლივ დაგეგმვას, პროგნოზირებას და პროდუქციის შევსებას.¹³ CPFR გვთავაზობს სტრუქტურას, როგორ უნდა გაიცვალოს ინფორმაცია, საქონელი და მომსახურება საცალო გამყიდველებსა და მწარმოებლებს შორის. თითოეული ორგანიზაცია ეყრდნობა საკუთარ მონაცემებს, რათა განსაზღვროს მოთხოვნა კონკრეტულ პროდუქტზე. თუ მათი პროგნოზები ერთმანეთისაგან განსხვავდება გარკვეული სიდიდით (დავუშვათ, 10%-ით), საცალო გამყიდველი და მწარმოებელი ერთმანეთში გაცვლიან მონაცემებს და იმუშავებენ მანამ, სანამ არ მივლენ უფრო ზუსტ პროგნოზამდე. ასეთი ერთობლივი პროგნოზირება ეხმარება ორივე ორგანიზაციას საქმიანობის უკეთ დაგეგმვაში.

პროგნოზირების ეფექტურობა პროგნოზირების მიზანია, გადანყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერები უზრუნველყოს საჭირო ინფორმაციით. მიუხედავად წინასწარი დაგეგმვის მნიშვნელოვნობისა, მენეჯერების გარეშეც აღწევდნენ გარკვეულ წარმატებებს.¹⁴ მაგალითად, Procter & Gamble-ის ქარხანაში, ლიმაში, ოჰაიო, მენეჯერებმა არდადეგების დაწყებამდე გადანყვეტიეს, შეეჩერებინათ პროდუქციის გამოშვება და თანამშრომლებისთვის მიეცათ დასვენებისათვის დამატებითი დრო. როგორც აღმოჩნდა, ამ ქმედებას აზრი ჰქონდა, რადგან შეკვეთების და გაყიდვების ისტორიის ტენდენციის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ქარხანას უკვე გამოშვებული ჰქონდა საკმარისი რაოდენობით Tide-ის სარეცხი სითხე, რომელიც დააკმაყოფილებდა მოთხოვნას დასვენების პერიოდშიც. თუმცა, მენეჯერები აღმოჩნდნენ სიურპრიზის წინაშე. კომპანიის ერთ-ერთმა დიდმა საცალო მომხმარებელმა გააკეთა მნიშვნელოვანი და გაუთვალისწინებელი შეკვეთა. შესაბამისად, კომპანიის მენეჯერებს, მომხმარებლის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად, მოუხდათ სანარმოო ხაზის ამუშავება, თანამშრომლებისათვის ზეგანაკვეთური ხელფასის გადახდა და საგანგებო გადაზიდვების განხორციელება.¹⁵ როგორც განხილული მაგალითი გვიჩვენებს, მენეჯერების პროგნოზი არ არის ყოველთვის ზუსტი. აშშ-სა, დიდ ბრიტანეთსა, საფრანგეთსა და გერმანიაში ჩატარებული კვლევებისას ფინანსური მენეჯერების 84%-მა აღნიშნა, რომ მათი ფინანსური პროგნოზები მცდარი იყო 5%-ით ან მეტით; 54%-მა უზუსტობის მაჩვენებლად 10% ან უფრო მეტი დაასახელა.¹⁶ სხვა კვლევის შედეგებში კი ფინანსური დირექტორების 39% აღნიშნავდა, რომ მათ მხოლოდ ერთი კვარტალის შემოსავლების საიმედოდ პროგნოზირება შეეძლოთ. კიდევ უფრო შემაშფოთებელია იმ დირექტორების პროცენტული რაოდენობა, რომლებმაც აღნიშნეს, რომ ისინი იყვნენ „სიბნელეში“ შემოსავლების პროგნოზირებისას.¹⁷

ჩანართი PCM-1

პროგნოზირების ტექნიკა

ტექნიკა	აღწერა	გამოყენება
რაოდენობრივი		
დროითი მწკრივების ანალიზი	ტენდენციას შეუსაბამებს მათემატიკურ განტოლებას და ამ განტოლების მეშვეობით ახდენს მომავლის პროგნოზირებას.	ახდენს მომავალი კვარტალის გაყიდვების პროგნოზირებას წინა 4 წლის გაყიდვების მაჩვენებლების მიხედვით.
რეგრესიული მოდელები	ერთი ცვლადის პროგნოზირებას ახდენს ცნობილი ან ნავარაუდები სხვა ცვლადების საფუძველზე.	ეძებს ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ გაყიდვების სამომავლო დონეს (მაგ., ფასი, რეკლამირება, დანახარჯები).
ეკონომეტრიკული მოდელები	იყენებს რეგრესიის განტოლებების კომპლექსს, რათა მოახდინოს ეკონომიკის სეგმენტების სიმულაცია.	ახდენს მანქანების გაყიდვებში ცვლილების პროგნოზირებას, გამომდინარე საგადასახადო კანონმდებლობის ცვლილებიდან.
ეკონომიკური ინდიკატორები	იყენებს ერთ ან მეტ ეკონომიკურ ინდიკატორს ეკონომიკის მომავალი მდგომარეობის პროგნოზირებისთვის.	მეპ-ის ცვლილების გამოყენება დისკრეციული შემოსავლების განსასაზღვრად.

შენაცვლების ეფექტი	იყენებს მათემატიკურ ფორმულას, რათა მოხდეს პროგნოზირება როგორც, როდის და რა გარემოებებით ჩაანაცვლებს არსებულ პროდუქტს ახალი პროდუქტი ან ტექნოლოგია.	DVD მოთამაშების გავლენის პროგნოზირება VHS მოთამაშების გაყიდვებზე.
ხარისხობრივი		
ჟიურის აზრი	აერთიანებს და განიხილავს ექსპერტთა მოსაზრებებს.	კომპანიის ადამიანური რესურსების მენეჯერების გამოკითხვა მომავალი წლის კოლეჯის სტუდენტების დაქირავების საჭიროებების პროგნოზირებისათვის.
გაყიდვების პერსონალის შემაჯავებლობა	აერთიანებს გაყიდვების პერსონალის შეფასებებს დარგში მომხმარებელთა მოსალოდნელი შესყიდვების შესახებ.	მომავალი წლის ინდუსტრიული ლაზერების გაყიდვების პროგნოზირება.
მომხმარებლების შეფასება	აერთიანებს მომხმარებლების არსებული შესყიდვების შეფასებებს.	მანქანის მწარმოებლის მიერ მანქანის დილერების გამოკითხვა იმის დასადგენად, თუ რა რაოდენობის და ტიპის პროდუქტია მოთხოვნილი.

მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ პროგნოზირება, უპირველეს ყოვლისა, უნდა იყოს მაქსიმალურად ეფექტური, რადგან, როგორც ჩატარებული კვლევების შედეგები გვიჩვენებს, კომპანიის ეფექტური პროგნოზირების შესაძლებლობა წარმოადგენს გამორჩეულ კომპეტენციას.¹⁸ ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე რჩევა პროგნოზირების ეფექტურობის ზრდისთვის.¹⁹

პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია გავიაზროთ ის, რომ პროგნოზირების ტექნიკა ზუსტია მაშინ, როდესაც გარემო პირობები ნაკლებად ცვალებადია. შესაბამისად, რამდენადაც დინამიკურია გარემო, იმდენად რთულდება პროგნოზირება და მენეჯერების მიერ გაკეთებული პროგნოზები ნაკლებად ეფექტურია. ასევე, პროგნოზირება შედარებით არაეფექტურია, როდესაც ხდება ისეთი არასეზონური მოვლენების პროგნოზირება, როგორიცაა რეცესია, უჩვეულო შემთხვევები, შეწყვეტილი ოპერაციები, კონკურენტების ქმედებები და რეაქციები. შემდეგ – გამოიყენეთ პროგნოზირების მარტივი მეთოდები. როგორც წესი, ეს მეთოდები უკეთესია, ვიდრე კომპლექსური მეთოდები, რომლებიც უფრო რთულია და შესაძლოა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია შეცდომით იქნეს მიღებული. მაგალითად, სენტ ლუისში დაფუძნებული კომპანია Emerson Electric-ის თავმჯდომარე ჩაკ ნაითმა (Chuck Knight) აღმოაჩინა, რომ დაგეგმვის პროცესში გაკეთებული პროგნოზები მიუთითებდა იმაზე, რომ კონკურენცია მხოლოდ შიგა ფაქტორი აღარ იყო და გახდა გლობალური მნიშვნელობის. ამ დასკვნამდე მისასვლელად მას არ გამოუყენებია კომპლექსური მათემატიკური ტექნიკა, იგი დაეყრდნო უკვე შეგროვებულ ინფორმაციას. ასევე, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ, რომ ამ პროცესში ჩართული იყოს უფრო მეტი ადამიანი. *Fortune* 100 კომპანიებში ჩვეულებრივი მოვლენაა 1 000-დან 5 000-მდე ისეთი მენეჯერის ყოლა, რომლებსაც ნვლილი შეაქვთ პროგნოზირების პროცესში. ეს ბიზნესები მიიჩნევენ, რომ, რაც უფრო მეტი ადამიანია ჩართული ამ პროცესში, მით უფრო საიმედოა შედეგი.²⁰ შემდეგი ნაბიჯია ყველა პროგნოზის შედარება მეთოდით – „არანაირი ცვლილება“ (სტატიკური პროგნოზი). ამ მეთოდის გამოყენებით გაკეთებული პროგნოზი ზუსტია გარკვეული დროის განმავლობაში. შემდეგ, გამოიყენეთ *მოდრაგი* პროგნოზი. ნაცვლად იმისა, რომ გამოიყენოთ ერთი სტატიკური პროგნოზი, გაიხედეთ 12-18 თვით წინ. ამ ტიპის პროგნოზებს შეუძლია, დახმარება გაუწიოს მენეჯერებს უკეთესი ტენდენციების აღმოჩენასა და თავიანთი ორგანიზაციების ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებაში.²¹ ასევე მნიშვნელოვანია ის, რომ არ მოხდეს პროგნოზირების ერთ მეთოდზე დაყრდნობა. პროგნოზირება უნდა განვახორციელოთ რამდენიმე მოდელის გამოყენებით განსაკუთრებით მაშინ, როცა მივმართავთ გრძელვადიან პროგნოზირებას. შემდეგი ნაბიჯი – არ უნდა ივარაუდოთ, რომ შეძლებთ ტენდენციის გადამტეხი მნიშვნელობის ფაქტორების ზუსტ იდენტიფიკაციას. ის, რაც, როგორც წესი, აღიქმება ხოლმე მნიშვნელოვან ფაქტორად, მერე აღმოჩნდება, რომ არის უბრალო, შემთხვევითი მოვლენა. დაბოლოს, დავიმახსოვროთ, რომ პროგნოზირება არის მენეჯერული უნარი, რომლის პრაქტიკაში გაუმჯობესება შესაძლებელია. პროგნოზირების პროგრამულმა უზრუნველყოფამ შეასუსტა პროგნოზირების ამოცანის მათემატიკური სირთულე, ამიტომ დიდი რაოდენობის მათემატიკური გაანგარიშებების განხორციელება ამ საქმიანობის (პროგნოზირების) მხოლოდ პატარა ნაწილია. პროგნოზების ინტერპრეტირება და მათი თავმოყრა საგვემო გადაწყვეტილებებში არის გამოწვევა მენეჯერებისათვის.

ბენჩმარკინგი

ბენჩმარკინგი

საუკეთესო პრაქტიკის ძიება კონკურენტებს ან არაკონკურენტებს შორის, რათა მიღწეულ იქნეს საუკეთესო შედეგი.

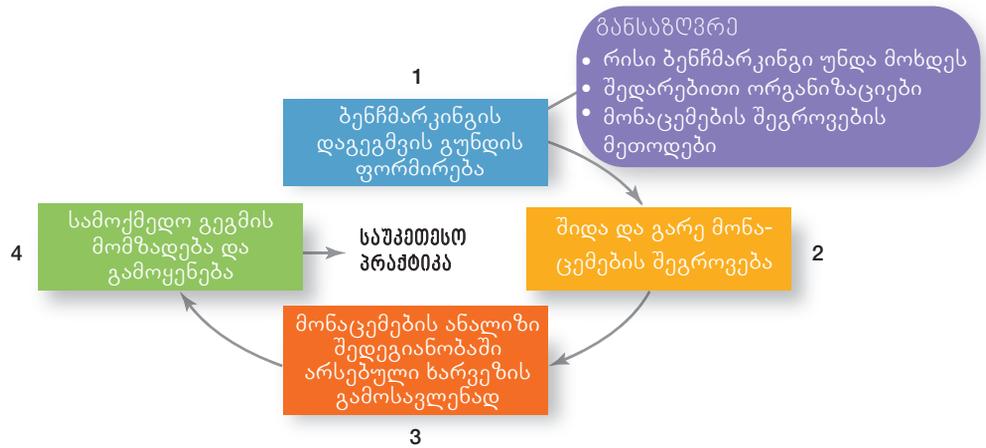
დავუშვათ, ხართ ნიჭიერი პიანისტი ან ტანმოვარჯიშე. იმისათვის, რომ გახდეთ წარმატებული, უნდა ისწავლოთ უკეთესად. თქვენ აკვირდებით გამოჩენილ მუსიკოსებს ან სპორტსმენებს, რათა ნახოთ, რა ტექნიკას იყენებენ ისინი წარმოდგენისას ან თამაშისას. იგივე მიდგომა გამოიყენება გარემოს შეფასების ბოლო ტექნიკაში, რომლის განხილვასაც ვაპირებთ მოცემულ პარაგრაფში. ეს არის **ბენჩმარკინგი**, ანუ საუკეთესო პრაქტიკის ძიება კონკურენტებს ან არაკონკურენტებს შორის, რათა მიღწეულ იქნეს საუკეთესო შედეგანობა.²² ბუნებრივია, ისმის კითხვა – მუშაობს კი ბენჩმარკინგი? კვლევების შედეგები გვიჩვენებს, რომ მისმა მომხმარებლებმა მიაღწიეს 69%-ით უფრო სწრაფ ზრდას და 45%-ით უფრო მეტ პროდუქტიულობას.²³

ბენჩმარკინგის ძირითადი იდეა ისაა, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ თავიანთი შედეგების გაუმჯობესება სხვადასხვა სფეროში წარმატებული ლიდერების საქმიანობის ანალიზით და შემდეგ მათი მიბაძვით. კომპანიები, როგორებიც არიან Nissan, Payless Shoe Source, U.S. military, General Mills, United Airlines და Volvo Construction Equipment, იყენებენ ბენჩმარკინგს, როგორც მათი საქმიანობის გაუმჯობესების იარაღს. ფაქტობრივად, ზოგიერთმა კომპანიამ აირჩია საკმაოდ უჩვეულო ბენჩმარკინგი! მაგალითად: საკუთარ კომპანიაში თანამშრომელთა ქურდობის შემცირების მიზნით, IBM-მა შეისწავლა ლას-ვეგასის კაზინოებში არსებული პრაქტიკა. ბევრმა საავადმყოფომ განახორციელა ბენჩმარკინგი მერიოტის სასტუმროების ქსელზე, რათა გაეუმჯობესებინა სამსახურში მიღების პროცესი. Giordano Holdings Ltd.-მა, ჰონგ-კონგში დაფუძნებულმა მასობრივ ბაზარზე გათვლილი ტანსაცმლის მწარმოებელმა და საცალო მოვაჭრემ, Marks&Spencer-ისგან გადაიღო თავისი კონცეფცია – „კარგი ხარისხი, კარგი ღირებულება“, ხოლო ამ უკანასკნელმა გამოიყენა Limited Brands, რათა განეხორციელებინა სალაროების კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემის ბენჩმარკინგი და, შესაბამისად – მისი პროდუქციის გამარტივებული შეთავაზების მოდელირება McDonald’s-ის მენიუს მიხედვით.²⁴

რას მოიცავს ბენჩმარკინგი? ჩანართი PCM-2 ასახავს იმ ოთხ ნაბიჯს, რომელიც, ჩვეულებრივ, გამოიყენება ბენჩმარკინგში.

ჩანართი PCM-2

ბენჩმარკინგის ეტაპები



წყარო: Based on "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance" by Y. K. Shetty, from Long Range Planning, February 1993 Volume 26(1).

რესურსების განაწილების ტექნიკა

რესურსები

ორგანიზაციის აქტივების ერთობლიობა. მათ შორის, ფინანსური, ფიზიკური, ადამიანური, არამატერიალური და სტრუქტურული / კულტურული.

მას შემდეგ, რაც ჩამოყალიბდება ორგანიზაციის მიზნები, მნიშვნელოვანია, დადგინდეს მიზნების მიღწევის საშუალებები. სანამ მენეჯერები შეუდგებიან მიზნების განხორციელებას, მათ უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი **რესურსები** (ფინანსური, ფიზიკური, ადამიანური და არამატერიალური). როგორ უნდა შეძლონ მენეჯერებმა ამ რესურსების ეფექტურად გადანაწილება ისე, რომ თანხვედრაში იყოს ორგანიზაციის მიზნებთან? მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერებს შეუძლი-

ათ გამოიყენონ რესურსების განაწილების სხვადასხვა ტექნიკა (ბევრი მათგანი განხილულია საბუღალტრო, საფინანსო და ოპერაციების მართვის კურსებში), ჩვენ განვიხილავთ ოთხ მათგანს: ბიუჯეტირებას, განრიგის დაგეგმვას, ნულოვანი მოგების ანალიზს და წრფივ პროგრამირებას.

ბიუჯეტირება

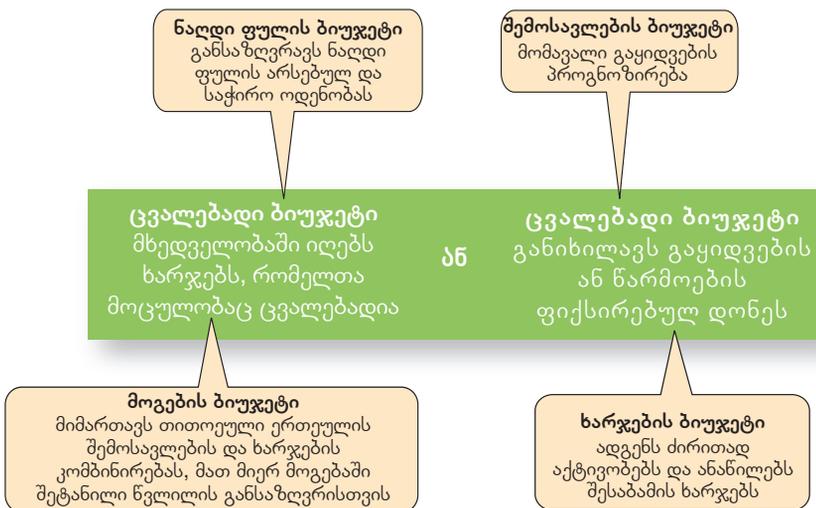
ყველა ჩვენგანს ჰქონია შეხება ბიუჯეტთან. ჩვენ ადრეულ ასაკშივე ვისწავლეთ, რომ, თუ ჩვენს „შემოსავლებს“ ყაირათიანად არ გავანაწილებდით, ჩვენთვის გამოყოფილი ყოველკვირეული თანხა მხოლოდ 3-4 დღის განმავლობაში გვეყოფოდა.

ბიუჯეტი არის კონკრეტულ საქმიანობაში რესურსების განაწილების რაოდენობრივი გეგმა. როგორც წესი, მენეჯერები ადგენენ ბიუჯეტს შემოსავლების, ხარჯების და ისეთი დიდი კაპიტალური დანახარჯებისათვის, როგორცაა კომპანიის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა. ბიუჯეტი ხშირად გამოიყენება დროის, ადგილის და მატერიალური რესურსების გამოყენების გაუმჯობესებისათვის. ამ ტიპის ბიუჯეტებში არაფულად ერთეულში გამოხატული რაოდენობები აისახება ფულადი ერთეულებით. ისეთი საკითხები, როგორცაა, კაც-საათი, სიმძლავრეების გამოყენება ან წარმოების ერთეული, შეიძლება ბიუჯეტირებულ იქნეს ყოველდღიურად, ყოველკვირეულად ან ყოველთვიურად. ჩანართი PCM-3 აღწერს სხვადასხვა ტიპის ბიუჯეტებს, რომლებიც შეუძლიათ გამოიყენონ მენეჯერებმა.

რატომ არის ბიუჯეტები ასეთი პოპულარული? ალბათ იმიტომ, რომ ისინი გამოიყენება სხვადასხვა ორგანიზაციებში და სამუშაო პროცესებში. ჩვენ ვცხოვრობთ მსოფლიოში, სადაც თითქმის ყველაფერი ფულად ერთეულში გამოიხატება. დოლარი, რუპია, პესო, ევრო, იენი და ა.შ., გამოიყენება ქვეყანაში საყოველთაო საზომ ერთეულად. ამიტომაც არის ფულადი ბიუჯეტირება სასარგებლო ინსტრუმენტი რესურსების განაწილებისა და საქმიანობის ხელმძღვანელობისათვის ისეთ მრავალფეროვან დეპარტამენტებში, როგორებიცაა საწარმოო და საინფორმაციო სისტემები ან ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონეები. ბიუჯეტირება არის დაგეგმვის ტექნიკა, რომელსაც მენეჯერები ხშირად იყენებენ, ორგანიზაციული დონის მიუხედავად. ეს არის მნიშვნელოვანი მენეჯერული საქმიანობა, რადგან ის აძლიერებს ფინანსურ დისციპლინას და სტრუქტურას ორგანიზაციის შიგნით. თუმცა, ბევრ მენეჯერს არ მოსწონს ბიუჯეტის მომზადება, რადგან თვლის, რომ ეს პროცესი მოითხოვს დროს, არის მოუქნელი, არაეფექტური და არაეფექტიანი.²⁵ როგორ უნდა მოხდეს ბიუჯეტირების პროცესის ოპტიმიზაცია? ჩანართი PCM-4 გვანვძის რამდენიმე რჩევას. ისეთმა ორგანიზაციებმა, როგორებიცაა Texas Instruments, IKEA, Volvo და Svenska Handelsbanken, გამოიყენეს ეს რჩევები ბიუჯეტირების პროცესში.

ბიუჯეტი

კონკრეტულ საქმიანობაში რესურსების განაწილების რაოდენობრივი გეგმა.



ჩანართი PCM-3

ბიუჯეტის ტიპები

ჩანართი PCM-4

ბიუჯეტირების პროცესის დახვეწა

- თანამშრომლობა და კომუნიკაცია.
- მოქნილობა.
- მიზნებმა უნდა წარმართონ ბიუჯეტი – ბიუჯეტმა არ უნდა განსაზღვროს მიზანი.
- ბიუჯეტირების კოორდინაცია მთელ ორგანიზაციაში.
- ბიუჯეტირების/დაგეგმვის პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება, როდესაც საჭიროა.
- დაიმახსოვრეთ, რომ ბიუჯეტები არის ინსტრუმენტები.
- დაიმახსოვრეთ, რომ მოგებას განაპირობებს გონივრული მენეჯმენტი და არა მხოლოდ ბიუჯეტირება.

განრიგის დაგეგმვა

იმის დეტალურად განერა, თუ რა აქტივობა უნდა განხორციელდეს, რა თანმიმდევრობით და ვინ და რა დროში უნდა შეასრულოს თითოეული მათგანი.

განტის სქემა

სქემა, რომელიც შექმნილია ჰენრი განტის მიერ და გვიჩვენებს დროში განერილ და ფაქტობრივ შედეგებს.

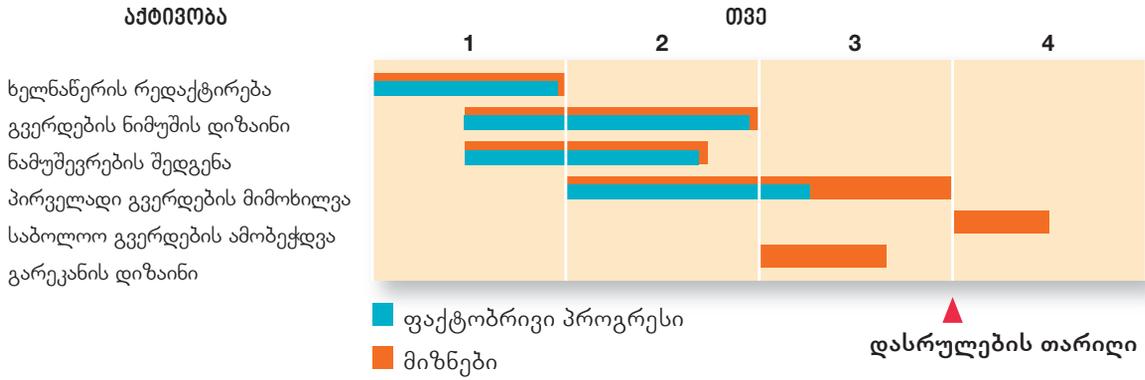
განრიგის დაგეგმვა

ჯეკი ჩიკოს (Chico's) მალაზიის მენეჯერია სან-ფრანცისკოში. ყოველ კვირას ის განსაზღვრავს თანამშრომლების სამუშაო საათებს და აგეგმარებს მალაზიის კუთვნილ ტერიტორიას, ანუ – თუ სად უნდა იმუშაოს თითოეულმა თანამშრომელმა. თუ რამდენიმე დღის განმავლობაში დავაკვირდებით ჯგუფის ხელმძღვანელებს ან დეპარტამენტის მენეჯერებს, დავინახავთ, რომ ისინი აკეთებენ ერთსა და იმავე საქმეს – ანაწილებენ რესურსებს, საზღვრავენ, რა უნდა შესრულდეს და რა თანმიმდევრობით, ვინ უნდა გააკეთოს ეს საქმე და როდის უნდა დასრულდეს თითოეული მათგანი. მენეჯერები ახორციელებენ **განრიგის დაგეგმვას**. ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ განრიგის დაგეგმვის ზოგიერთ სასარგებლო ტექნიკას, მათ შორის, განტის სქემებს, დატვირთვის სქემებს და PERT ანალიზს.

ბანტის სქემა განტის სქემა შეიქმნა 1900-იან წლებში მეცნიერული მართვის მკვლევარ ჰენრი განტის (Henry Gantt) მიერ, რომელიც იყო ფრედერიკ ტეილორის (Frederick Taylor) კოლეგა. განტის სქემის იდეა მარტივია. არსებითად, ეს არის სქემა, რომლის ჰორიზონტალურ ღერძზე დატანილია დრო, ხოლო ვერტიკალურ ღერძზე – დაგეგმილი ღონისძიებები. მაჩვენებელი აღნიშნავს დროში განერილ და ფაქტობრივ შედეგებს. განტის სქემა ვიზუალურად გვიჩვენებს, როდის უნდა შესრულდეს ცალკეული სამუშაოები და ადარებს ამ პროგნოზებს თითოეული სამუშაოს რეალურ შესრულებას. ეს არის მარტივი, მაგრამ მნიშვნელოვანი სქემა, რაც მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, განსაზღვრონ ცალკეული აქტივობების დაგეგმილ დროში შესრულების მდგომარეობა და, საჭიროების შემთხვევაში, დეტალურად განსაზღვრონ, თუ რა უნდა გაკეთდეს დამატებით იმისათვის, რომ სამუშაო ან პროექტი დაგეგმილ დროში შესრულდეს.

ჩანართ PCM-5-ზე გამოსახულია ნიგნის გამოცემის პროცესის განტის გამარტივებული სქემა, რომელიც შემუშავებულია საგამომცემლო კომპანიის მენეჯერის მიერ. სქემის ზემოთ დრო გამოხატულია თვეებში. ქვემოთ, მარცხენა მხარეს, აღნიშნულია ძირითადი საქმიანობები. დაგეგმვა მოიცავს გადაწყვეტილების მიღებას, თუ რა საქმიანობა უნდა შესრულდეს ნიგნის გამოსაცემად; თანმიმდევრობას, რომლის მიხედვითაც უნდა შესრულდეს აქტივობები; და დროს, რომელიც უნდა დაიხარჯოს თითოეული სამუშაოს შესრულებისათვის. გარდა ამისა, განტის სქემა გამოიყენება, როგორც საკონტროლო ინსტრუმენტი, რადგან მენეჯერს საშუალება აქვს, აღმოაჩინოს გეგმიდან გადახრები. მოცემულ მაგალითში როგორც გარეკანის დიზაინი, ასევე პირველადი გვერდების მიმოხილვა გეგმას ჩამორჩება. გარეკანის დიზაინი – დაახლოებით სამი კვირით (გაითვალისწინეთ, რომ არ ყოფილა რეალური პროგრესი, რომელიც ნაჩვენებია ლურჯი ხაზით), ხოლო პირველადი გვერდების მიმოხილვა დაახლოებით ორი კვირით უკანაა გეგმასთან შედარებით (გაითვალისწინეთ, რომ ფაქტობრივი პროგრესი არის დაახლოებით ექვსი კვირა (რომელიც ნაჩვენებია ლურჯი ხაზით), თუმცა, ის ორ თვეში უნდა დასრულებულიყო.

ამ ინფორმაციის გათვალისწინებით, მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ გარკვეული ქმედება, რათა აანაზღაურონ ორი დაკარგული კვირა და უზრუნ-



ველკონ შემდგომი გაჭიანურებების თავიდან აცილება. ამ ეტაპზე, მენეჯერის ვარაუდით, წიგნი დაიბეჭდება დაგეგმილ დროზე, მინიმუმ, ორი კვირის გადაცილებით, თუ არანაირი ქმედება არ იქნება განხორციელებული.

დატვირთვის ბრაფიკები **დატვირთვის სქემა** – მოდიფიცირებული განტის სქემაა. ნაცვლად აქტივობების ჩამონათვალისა ვერტიკალურ ღერძზე, დატვირთვის გრაფებში ხვდება მთლიანი დეპარტამენტის ან კონკრეტული რესურსების ჩამონათვალი. ეს მექანიზმი მენეჯერებს შესაძლებლობების გამოყენების დაგეგმვისა და კონტროლის საშუალებას აძლევს, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დატვირთვის გრაფიკები გეგმავს სიმძლავრეებს სამუშაო ადგილიდან გამომდინარე.

დატვირთვის სქემა

მოდიფიცირებული განტის სქემა, რომელიც გეგმავს მთელი დეპარტამენტის ან კონკრეტული რესურსების სიმძლავრეს.

მაგალითად, ჩანართი PCM-6 გვიჩვენებს ერთი საგამომცემლო კომპანიის ექვსი რედაქტორის დატვირთვის გრაფიკს. თითოეული რედაქტორი ზედამხედველობს რამდენიმე წიგნის გამოცემას. დატვირთვის სქემის განხილვისას, აღმასრულებელ დირექტორს, რომელიც ექვსივე რედაქტორს ზედამხედველობს, შეუძლია დაინახოს, ვინ არის თავისუფალი, რომ დაიწყოს ახალ წიგნზე მუშაობა. თუ ყველანი სრულად არიან დაკავებული, მაშინ მან შეიძლება გადაწყვიტოს, აღარ აიღოს ახალი პროექტი ან აიღოს და დროებით გადადოს სხვა პროექტები, ან რედაქტორები ზეგანაკვეთურად ამუშაოს, ან დაიქირაოს უფრო მეტი რედაქტორი. როგორც ეს სქემა გვიჩვენებს, მხოლოდ ანტონიო და მაურისი არიან დაკავებული მთლიანად მომდევნო ექვსი თვის განმავლობაში. სხვა რედაქტორებს აქვთ თავისუფალი დრო და შეუძლიათ იმუშაონ ახალ პროექტებზე ან დაეხმარონ სხვა რედაქტორებს.

PERT ქსელური ანალიზი განტის და დატვირთვის გრაფიკები გამოსადეგია, როცა დაგეგმილი აქტივობები ცოტა და ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელია. მაგრამ რა უნდა ქნას მენეჯერმა, თუ დასაგეგმი აქვს ისეთი დიდი პროექტი, როგორიცაა, მაგალითად, დეპარტამენტის ორგანიზება, ხარჯების შემცირების პროგრამის განხორციელება ან ახალი პროდუქტის განვითარება, რომელიც მოითხოვს მარკეტინგულ, სანარმოო და პროდუქციის დიზაინის განსაზღვრისას კოორდინირებულ მოქმედებებს? ასეთი პროექტები მოითხოვს ასობით და, ხანდახან, ათასობით ქმედების კოორდინაციას. მათგან ზოგიერთი უნდა შესრულდეს ერთდროულად, ზოგის დაწყება კი შეუძლებელი იქნება, თუ არ დასრულდება მისი წინამორბედი სამუშაო. თუ თქვენ მშენებლობას ახორციელებთ, ვერ დაიწყებთ კედლების შენებას მანამ, სანამ საძირკვლის ამოყვანას არ დაასრულებთ. როგორ უნდა დაგეგმონ მენეჯერებმა ასეთი პროექტები? ასეთი პროექტებისათვის მიზანშეწონილია პროგრამების (პროექტების) შეფასებისა და განხილვის ტექნიკის PERT-ის ქსელური დიაგრამის გამოყენება.

(PERT)

ქსელური დიაგრამა ასახავს იმ ღონისძიებების (მოქმედებების) ლოგიკურ ერთობლიობას, რომელიც უნდა განხორციელდეს პროექტის დასაწყისიდან მის დასრულებამდე. დიაგრამა ასევე მოიცავს დაგეგმილ ღონისძიებებთან დაკავშირებულ დროის ან სხვა რესურსების დანახარჯებს. ბულ დროის ან სხვა რესურსების დანახარჯებს.

PERT ქსელური დიაგრამა, რომელიც ასახავს იმ ღონისძიებების (მოქმედებების) ლოგიკურ ერთობლიობას, რომელიც უნდა განხორციელდეს პროექტის დასაწყისიდან მის დასრულებამდე. დიაგრამა ასევე მოიცავს დაგეგმილ ღონისძიებებთან დაკავშირებული დროის ან სხვა რესურსების დანახარჯებს. მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს, რა უნდა გაკეთდეს; დაადგინოს, რომელი ღონისძიებებია ერთმანეთზე დამოკიდებული და განსაზღვროს პოტენციური შე-

შედეგი

დასრულების წერტილი, რომელიც ასახავს გარკვეული მოქმედებების შესრულებას PERT ქსელში.

ლონისძიება

კონკრეტული სამუშაო, რომლის შესრულებას ესაჭიროება დროის ან სხვა რესურსის გამოყენება.

წინსწრების დრო

დროის ის მონაკვეთი, რომლითაც შეიძლება გადაიდოს პროექტში შემავალი რომელიმე კონკრეტული ღონისძიების შესრულება ისე, რომ არ დაირღვეს მთლიანი პროექტის შესრულების ვადები.

კრიტიკული გზა

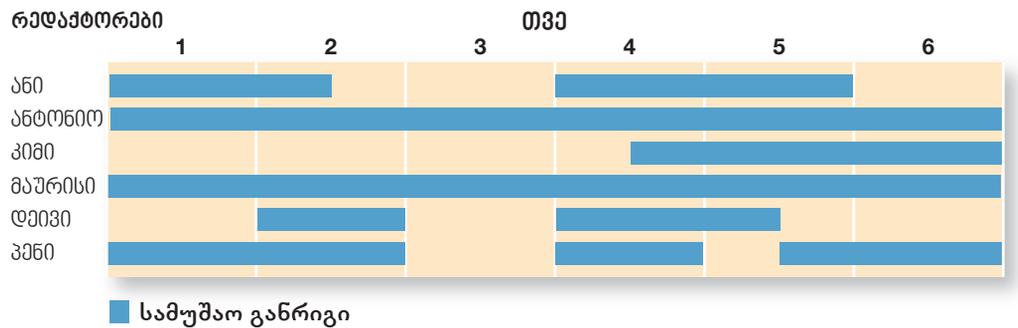
PERT-ის ქსელური დიაგრამის საწყისი შედეგიდან ქსელის ბოლო შედეგამდე ყველაზე გრძელი გზა.

ჩანართი PCM-6

დაბეჭდვის სქემა

ფერხებები. PERT-ის გამოყენება ამარტივებს ალტერნატიული ქმედებებისა და დანახარჯების შედარების განხორციელებას. ამდენად, PERT მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, მოახდინონ პროექტის განხორციელების მონიტორინგი, განსაზღვრონ დასაფინანსებელი სამუშაოების თანამიმდევრობა და ეფექტურად მართონ რესურსები, რათა პროექტი დაგეგმილი პირობებით შესრულდეს.

იმისათვის, რომ გავიგოთ PERT-ის ქსელური დიაგრამის არსი, უნდა ვიცოდეთ ოთხი ტერმინი. **შედეგი** – დასრულების წერტილი, რომელიც ასახავს გარკვეული მოქმედებების შესრულებას. **ლონისძიებები** – კონკრეტული სამუშაო, რომლის შესრულებასაც ესაჭიროება დროის ან სხვა რესურსის გამოყენება. **წინსწრების დრო** – დროის ის მონაკვეთი, რომლითაც შეიძლება გადაიდოს პროექტში შემავალი რომელიმე კონკრეტული ღონისძიების შესრულება ისე, რომ არ დაირღვეს მთლიანი პროექტის შესრულების ვადები. **კრიტიკული გზა** – PERT-ის ქსელური დიაგრამის საწყისი შედეგიდან ქსელის ბოლო შედეგამდე ყველაზე გრძელი გზა, რომელიც განსაზღვრავს პროგრამის (პროექტის) მთლიან ხანგრძლივობას. მოცემულ გზაზე განთავსებულია ყველაზე გრძელვადიანი და შრომატევადი ღონისძიებები. შესაბამისად, კრიტიკულ გზაზე ნებისმიერი შეფერხება გამოიწვევს პროექტის დასრულების ვადების გადადებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ქსელის კრიტიკულ გზაზე განთავსებულ ღონისძიებებს აქვს ნულოვანი წინსწრების დრო.



PERT-ის ქსელური დიაგრამის აგებისთვის, მენეჯერმა პირველ რიგში უნდა მოახდინოს ყველა მნიშვნელოვანი ღონისძიების იდენტიფიცირება, რომელიც საჭიროა პროექტის დასრულებისათვის; დააღაგოს ლოგიკური თანმიმდევრობის მიხედვით და შეაფასოს თითოეული ღონისძიების შესრულების დრო. ჩანართი PCM-7 გვიჩვენებს ამ პროცესში საჭირო თითოეულ ნაბიჯს.

ჩანართი PCM-7

PERT-ის ქსელური დიაგრამის აგების საფუძვლები

1. მოახდინეთ ყველა იმ მნიშვნელოვანი ღონისძიების იდენტიფიცირება, რომელიც საჭიროა პროექტის დასრულებისთვის. თითოეული ღონისძიების შესრულება აისახება შედეგებში.
2. განსაზღვრეთ თითოეული ღონისძიების შესრულების თანმიმდევრობა.
3. ცალკეული ღონისძიებების დიაგრამაზე დატანა, საწყისი ღონისძიებიდან ბოლო ღონისძიებამდე, განსაზღვრეთ თითოეული ღონისძიება და მათი დამოკიდებულება სხვა ღონისძიებებთან. შედეგების მისათითებლად გამოიყენეთ წრეები, ხოლო ღონისძიებების აღსანიშნავად – ისრები. ასეთ სქემას PERT-ის ქსელურ დიაგრამას უწოდებენ.
4. გამოთვალეთ თითოეული ღონისძიების შესრულებისათვის საჭირო დრო. ეს ხორციელდება შეწონილი საშუალოს მეშვეობით, რომელიც იყენებს დროის ოპტიმისტურ შეფასებას – რა დრო იქნება საჭირო ღონისძიების განსახორციელებლად იდეალურ პირობებში (t_o); დროის რეალურ შეფასებას – რა დრო იქნება საჭირო ღონისძიების განსახორციელებლად ნორმალურ პირობებში (t_m); დროის პესიმისტურ შეფასებას – რა დრო იქნება საჭირო ღონისძიების განსახორციელებლად ყველაზე უარეს პირობებში (t_p). აღნიშნული დროების მიხედვით და სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე, თითოეული ღონისძიებისთვის დგინდება საშუალო სტატისტიკური მოსალოდნელი დრო (t_e), რომე-

ლიც გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

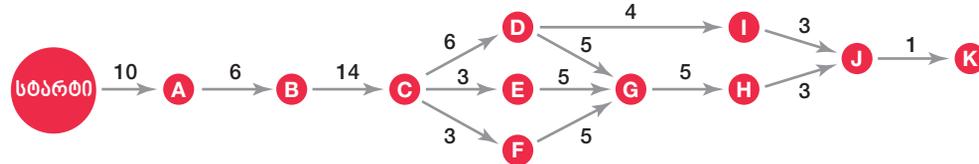
5. ქსელური დიაგრამის გამოყენებით, რომელიც შეიცავს დროის შეფასებას თითოეული ღონისძიებისათვის, განსაზღვრეთ თითოეული ქმედების და მთელი პროექტის დაწყების და დასრულების ვადები. ქსელის კრიტიკულ გზაზე წარმოქმნილი ნებისმიერი შეფერხება მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას, რადგან მან შეიძლება გამოინვიოს მთლიანი პროექტის შეფერხება.

PERT-ის ქსელური დიაგრამის აგების ტექნიკის გამოყენებით დაგეგმილი პროექტების უმრავლესობა რთულია და მოიცავს მრავალი ღონისძიების შესრულებას. ასეთი რთული გამოთვლები შეიძლება შესრულდეს PERT-ის პროგრამული უზრუნველყოფით. თუმცა, მოდით, განვიხილოთ მარტივი მაგალითი. დავუშვათ, თქვენ ხართ სამუშაოთა ზედამხედველი სამშენებლო კომპანიაში და დავალებული გაქვთ ოფისის შენობის მშენებლობის კონტროლი. რადგან ბიზნესში დრო ფული ღირს, თქვენ თავდაპირველად უნდა განსაზღვროთ, რა დრო დაგჭირდებათ შენობის დასრულებისათვის. შემდეგ უნდა განისაზღვროს ის კონკრეტული ღონისძიებები და მათი შესრულების რესურსები, რომლებიც საჭიროა ოფისის შენობის აშენებისათვის. ჩანართი PCM-8 ასახავს მშენებლობის პროექტში ძირითად შედეგებს და თქვენს ვარაუდს, რამდენ ხანში შესრულდება თითოეული მათგანი. ჩანართი PCM-9 გვიჩვენებს PERT-ის ქსელურ დიაგრამას, რომელიც დაფუძნებულია PCM-8-ის მონაცემებზე.

შედეგი	აღწერა	მოსალოდნელი დრო (კვირა)	წინასწარი შედეგი
A	დიზაინის დამტკიცება და ნებართვის მიღება	10	-
B	მინისქვეშა ავტოფარებისთვის ქვაბულის გაჭრა	6	A
C	შენობის კარკასის ამოყვანა	14	B
D	იატაკის კონსტრუირება	6	C
E	ფანჯრების დაყენება	3	C
F	გადახურვა	3	C
G	შიდა გაყვანილობების დამონტაჟება	5	D,E,F
H	ლიფტის დამონტაჟება	5	G
I	იატაკის დაფარვა სპეციალური საფარით	4	D
J	კარების დამონტაჟება და დეკორატიული მონყობილობები	3	I,H
K	ოფისის ჩაბარება მენეჯმენტის გუნდისთვის	1	J

ჩანართი PCM-8

ოფისის აშენებისთვის საჭირო შუალედური შედეგები და ღონისძიებები



ჩანართი PCM-9

PERT-ის ქსელური დიაგრამა ოფისის მშენებლობისათვის

თქვენ ასევე უნდა გამოთვალოთ დროის ხანგრძლივობაც, რომელიც დასჭირდება პროექტით გათვალისწინებული თითოეული ღონისძიების შესრულებას:

- A-B-C-D-I-J-K (44 კვირა)
- A-B-C-D-G-H-J-K (50 კვირა)
- A-B-C-E-G-H-J-K (47 კვირა)
- A-B-C-F-G-H-J-K (47 კვირა)

ჩანართი PCM-9 გვიჩვენებს, რომ, თუ ყველაფერი ისე მოხდება, როგორც დაგეგმილია, პროექტის დასრულების სრული დრო იქნება 50 კვირა. ეს გამოთვლილია პროექტის კრიტიკული გზის მოკვლევისას: A-B-C-D-G-H-J-K. თქვენ იცით,

რომ ღონისძიების შესრულებისას ნებისმიერი შეფერხება გამოიწვევს მთლიანი პროექტის დასრულების დროის გადადებას. იატაკის სპეციალური საფარით დაფარვის ღონისძიების ექვს კვირაზე განერა ოთხის ნაცვლად, არ იმოქმედებს საბოლოო დასრულების თარიღზე. რატომ? იმიტომ, რომ ეს ღონისძიება არ არის კრიტიკულ გზაზე. თუმცა, მინისქვეშა ავტოფარეხისათვის სივრცის ამოღების ღონისძიების შვიდ კვირაზე განერა ექვსის ნაცვლად, გამოიწვევს მთლიანი პროექტის გაჭიანურებას. მენეჯერი, რომელსაც სურს 50-კვირიანი გრაფიკის შემცირება, კონცენტრირებული უნდა იყოს იმ ქმედებებზე, რომელიც მდებარეობს კრიტიკულ გზაზე და დააჩქაროს მათი შესრულება. როგორ მოახერხებს ამას მენეჯერი? რა თქმა უნდა, თავდაპირველად უნდა განსაზღვროს, აქვს თუ არა წინმსწრები დრო იმ ღონისძიებებს, რომლებიც არ მდებარეობს კრიტიკულ გზაზე და შეიძლება თუ არა რესურსების გადამისამართება ქსელის კრიტიკულ გზაზე მდებარე ღონისძიებებზე.

ნულოვანი მოგების ანალიზი

ნულოვანი მოგების ანალიზი

ტექნიკა იმის განსაზღვრად, თუ რომელ დონეზე გახდება მთლიანი შემოსავალი საკმარისი იმისათვის, რომ დაფაროს მთლიანი ხარჯები.

კომპანია Glory Foods-ის მენეჯერებს სურთ იცოდნენ, რამდენი ერთეული დაკონსერვებული ბოსტნეული უნდა გაიყიდოს, რომ მიაღწიონ ნულოვანი მოგების წერტილს – ეს არის წერტილი, რომელზედაც მთლიანი შემოსავალი უტოლდება მთლიან ხარჯებს. **ნულოვანი მოგების ანალიზი** ფართოდ გამოიყენება რესურსების გადანაწილებისას, რაც ეხმარება მენეჯერებს, განსაზღვრონ ნულოვანი მოგების წერტილი.²⁶

ნულოვანი მოგების ანალიზი მარტივად განსახორციელებელია, თუმცა იძლევა ღირებულ ინფორმაციას მენეჯერებისათვის, რადგან ის ადგენს დამოკიდებულებას შემოსავლებს, ხარჯებს და მოგებას შორის. იმისათვის, რომ გამოითვალოს ნულოვანი მოგების წერტილი (*BE*), მენეჯერმა უნდა იცოდეს გაყიდული პროდუქციის ერთეულის ფასი (*P*), თითოეულ ერთეულზე ცვალებადი დანახარჯი (*VC*) და მთლიანი ფიქსირებული ხარჯები (*TFC*). ორგანიზაცია ნულოვანი მოგების წერტილზე გადის, როდესაც მისი შემოსავლები უთანაბრდება მთლიან დანახარჯებს. მთლიანი დანახარჯები შედგება ორი კომპონენტისაგან, ესენია: ფიქსირებული და ცვალებადი დანახარჯები. *ფიქსირებული დანახარჯები* არის ხარჯები, რომლებიც არ იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილების მიუხედავად. მაგალითად: სადაზღვევო პრემიები, ქირისა და ქონების გადასახადები. *ცვალებადი ხარჯები* კი იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილების მიხედვით და მოიცავს ნედლეულის, შრომისა და ენერგომატარებლების ხარჯებს.

ნულოვანი მოგების გამოთვლა შეიძლება გრაფიკულად ან შემდეგი ფორმულის გამოყენებით:

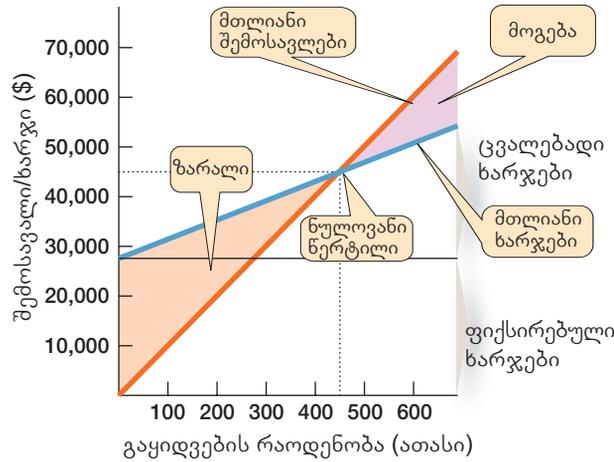
$$BE = \frac{TFC}{P - VC}$$

აღნიშნული ფორმულა გვიჩვენებს, რომ (1) მთლიანი შემოსავალი გაუთანაბრდება მთლიან დანახარჯებს მაშინ, როდესაც რეალიზებული იქნება გამოშვებული პროდუქციის საკმარისი რაოდენობა იმ ფასად, რომელიც დაფარავს ყველა ცვალებად დანახარჯს; (2) მოცემული ფორმულა ასევე გვიჩვენებს, რომ სხვაობა ერთეული პროდუქციის ფასსა და ცვალებად დანახარჯებს შორის, გამრავლებული გაყიდული პროდუქციის რაოდენობაზე, უდრის ფიქსირებულ დანახარჯებს. განვიხილოთ მაგალითი.

დავუშვათ, Randy's Photocopying Service იღებს 0,10 \$-ს ერთ ქსეროასლზე. თუ ფიქსირებული ხარჯები წლის განმავლობაში შეადგენს 27 000 \$-ს და ცვალებადი ხარჯები – 0,04\$-ს თითოეულ ქსეროასლზე, რენდი გამოთვლის თავის ნულოვანი მოგების წერტილს შემდეგნაირად: $\$27000 \div (\$0.10 - \$0.04) = 450000$ ქსეროასლი ან როდესაც წლიური შემოსავალი იქნება 45 000\$ (450 000 ქსეროასლი \times 0,10\$). იგივე დამოკიდებულება ნაჩვენებია გრაფიკულად ჩანართზე PCM-10.

ჩანართი PCM-10

ნულოვანი მოგების ანალიზი



როგორც დაგეგმვის ინსტრუმენტი, ნულოვანი მოგების ანალიზი დაეხმარება რენდის თავისი გაყიდვების მიზნის ჩამოყალიბებაში. მაგალითად, მას შეუძლია განსაზღვროს მისი მოგების მიზანი და შემდეგ გამოიანგარიშოს გაყიდვების დონე, რომელიც საჭირო იქნება ამ მიზნის მისაღწევად. ნულოვანი მოგების ანალიზს ასევე შეუძლია აჩვენოს რენდის, ზარალის შემთხვევაში, რამდენით უნდა გაზარდოს გაყიდვების მოცულობა, რომ მიაღწიოს ნულოვანი მოგების წერტილს ან რამდენით შეიძლება შეამციროს გაყიდვები ისე, რომ არ ჩამოსცდეს ნულოვანი მოგების წერტილს.

წრფივი პროგრამირება

მარია სანჩესი (Maria Sanchez) მართავს ქარხანას, რომელიც აწარმოებს დარიჩინის არომატიან ორი სახის საოჯახო პროდუქციას: ცვილის სანთლებს და ჩანთებს არომატიზებული ხის ფირფიტებით. მარიას ბიზნესი კარგად მუშაობს და, შესაბამისად, მის მიერ წარმოებული პროდუქცია თავისუფლად იყიდება ბაზარზე. მარიას დილემა შემდეგში მდგომარეობს: იმის გათვალისწინებით, რომ ცვილის სანთლები და ჩანთები არომატიზებული ხის ფირფიტებით ერთსა და იმავე კომპანიაში იწარმოება, მარიამ უნდა განსაზღვროს, მაქსიმალური მოგების მისაღებად, თითოეული სახეობის პროდუქტის რა რაოდენობა აწარმოოს? მოცემულ შემთხვევაში მარიას შეუძლია გამოიყენოს **წრფივი პროგრამირება**, რათა გადაჭრას რესურსების ოპტიმალური განაწილების პრობლემა.

მიუხედავად იმისა, რომ მოცემულ შემთხვევაში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს წრფივი პროგრამირება, ზოგადად, მისი გამოყენება არ შეიძლება რესურსის განაწილებისას წამოჭრილი ნებისმიერი პრობლემის გადაჭრის დროს. წრფივი პროგრამირება გამოიყენება იმ პირობებში, როდესაც: არსებობს შეზღუდული რესურსები; არსებობს გამოშვების ოპტიმიზაციის მიზანი; რესურსების კომბინირებული გამოყენება შესაძლებელია ალტერნატიული მეთოდების მეშვეობით წარმოების სხვადასხვა შედეგების მისაღებად; არსებობს წრფივი ურთიერთკავშირი ცვლადებს შორის (ერთი ცვლადის ცვლილება უნდა იწვევდეს მეორე ცვლადის პროპორციულ ცვლილებას).²⁷ მარიას ბიზნესში ეს ბოლო პირობა მიიღწევა, თუ მოცემული ორი პროდუქტის საწარმოებლად იმაზე ორჯერ მეტი ნედლეული და დრო იქნება საჭირო, ვიდრე – ერთი პროდუქტის საწარმოებლად.

რა სახის პრობლემების გადაჭრაა შესაძლებელი წრფივი პროგრამირების მეშვეობით? მაგალითად: სატრანსპორტო მარშრუტების შერჩევის პრობლემის გადაჭრა, რასაც მინიმუმამდე დაჰყავს გადაზიდვის ხარჯები; შეზღუდული სარეკლამო ბიუჯეტის ოპტიმალური გადანაწილება სხვადასხვა პროდუქციის ბრენდებს შორის; პროექტის ფარგლებში დავალებების ოპტიმალური განაწილება; შეზღუდული რესურსების პირობებში პროდუქციის წარმოების რაოდენობის განსაზღვრა. დავუბრუნდეთ მარიას პრობლემას და ვნახოთ, როგორ დაეხმარება წრფივი პროგრამირება პრობლემის გადაჭრაში. საბედნიეროდ, მისი პრობლემა შედარებით მარტივია და შეგვიძლია საკმაოდ სწრაფად გადავჭრათ.

წრფივი პროგრამირება

რესურსების ოპტიმალური განაწილების პრობლემის გადაჭრის მათემატიკური ტექნიკა

კოპლექსური წრფივი პროგრამირებისას მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ კომპიუტერული პროგრამა, რომელიც განკუთვნილია ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

პირველ რიგში, უნდა დავაზუსტოთ მარიას ბიზნესის შესახებ რამდენიმე მაჩვენებელი. მარიამ გამოთვალა მოგების მარჟა თავისი არომატული საოჯახო პროდუქტებისათვის: ჩანთებისათვის – 10 \$, ხოლო ცვილის სანთლებისათვის – 18 \$. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით, მარიას შეუძლია განსაზღვროს მისი მიზნის ფუნქცია შემდეგნაირად: მაქსიმალური მოგება = $10P + 18S$, სადაც P – წარმოებული ჩანთების, ხოლო S წარმოებული ცვილის სანთლების რაოდენობაა. მიზნობრივი ფუნქცია მათემატიკური განტოლებაა, რომლითაც შეიძლება ყველა შესაძლო ალტერნატივის პროგნოზირება. გარდა ამისა, მარიამ იცის, რა დრო უნდა დაიხარჯოს თითოეული პროდუქტის წარმოებაზე და როგორია მისი ქარხნის ყოველთვიური წარმადობა. დროის დანახარჯებია: 1200 საათი წარმოების პროცესზე და 900 საათი აწყობა-დაფასოებისთვის (იხილეთ ჩანართი PCM-11).

ჩანართი PCM-11

წარმოების მონაცემები
დარიჩინის არომატიან
პროდუქტებზე

დეპარტამენტი	საჭირო დრო (ერთეულზე)		ყოველთვიური წარმოების სიმძლავრე (საათებში)
	ჩანთები არომატიზებული ხის ფირფიტებით	ცვილის სანთლები	
წარმოება	2	4	1200
აწყობა-დაფასოება	2	2	900
მოგება 1 ერთეულზე	\$10	\$18	

მარიას კომპანიის საწარმოო შესაძლებლობების საზღვარია ერთგვარი შეზღუდვა წარმოების მოცულობის განსაზღვრისას. მარიას შეუძლია, აღნიშნული შეზღუდვა გამოსახოს განტოლებების სახით:

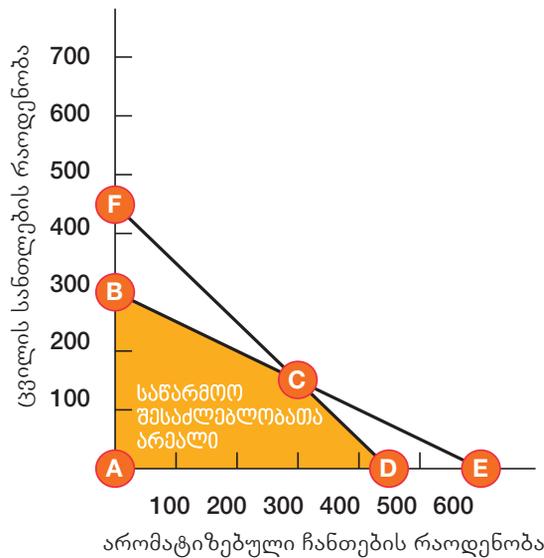
$$2P + 4S \leq 1200$$

$$2P + 2S \leq 900$$

რა თქმა უნდა, მარიას შეუძლია თქვას, რომ $P \geq 0$ და $S \geq 0$, რადგან, ბუნებრივია, რომ ვერც ერთი პროდუქტი ვერ იწარმოება 0-ზე ნაკლები რაოდენობით.

მარიამ თავისი გადაწყვეტილება გადაიტანა ჩანართზე PCM-12. გრაფიკზე გაფერადებული ფართობი აღნიშნავს წარმოების იმ პარამეტრებს, რომლის მიღწევაც შეუძლია მარიას არსებული შეზღუდვების გათვალისწინებით. ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა – რას ნიშნავს ეს? მოდით, პირველად დავაკვირდეთ მარიას კომპანიის საწარმოო შესაძლებლობების საზღვრის მრუდს, რომელიც წარმოდგენილია BE წრფის სახით. ჩვენ ვიცით, რომ კომპანიის დროის საერთო დანახარჯი საწარმოო პროცესების განხორციელებაზე შეადგენს 1200 საწარმოო საათს, შესაბამისად, თუ მარია გადაწყვეტს მხოლოდ ჩანთების წარმოებას, ის შეძლებს 600 ცალი ასეთი ჩანთის დამზადებას, რადგანაც ერთი არომატიზებული ჩანთის დამზადებას 2 საათი სჭირდება (1200 საათი÷2 საათზე). ხოლო თუ მარია გადაწყვეტს მხოლოდ ცვილის სანთლების წარმოებას, მაშინ ის შეძლებს 300 ცალი ცვილის სანთლის დამზადებას, რადგანაც ერთი სანთლის დამზადებას 4 საათი სჭირდება (1200 საათი÷4 საათზე). გარდა საწარმოო შესაძლებლობების საზღვრისა, მარიას კომპანიას ასევე გააჩნია წარმოებული პროდუქციის შეფუთვა-დაფასოების შესაძლებლობის საზღვარიც, რაც გრაფიკზე ნაჩვენებია DF წრფის სახით. რადგანაც კომპანიას დაფასოების სამუშაოებზე შეუძლია დახარჯოს მაქსიმუმ 900 საწარმოო საათი და ერთი არომატიზებული ჩანთის შეფუთვას 2 საათი სჭირდება, თუ მარია გადაწყვეტს, მთელი რესურსები მხოლოდ არომატიზებული ჩანთების შეფუთვაზე დახარჯოს, ის შეძლებს 450 ცალი არომატიზებული ჩანთის შეფუთვას (900 საათი÷2 საათზე); ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ მარია გადაწყვეტს მხოლოდ ცვილის სანთლების შეფუთვა-დაფასოებას, მაშინ ის შეძლებს ასევე 450 სანთლის შეფუთვა-დაფასოებას, ვინაიდან ერთი ცვილის სანთლის შეფუთვა-დაფასოებასაც 2 საათი სჭირდება (900 საათი÷2 სა-

ათზე). აღნიშნული მოცემულობა ზღუდავს მარიას კომპანიის საწარმოო შესაძლებლობებს და განსაზღვრავს საწარმოო შესაძლებლობათა ზღვარს. მარიას კომპანიისთვის რესურსების ოპტიმალური განაწილება მიიღწევა საწარმოო შესაძლებლობათა ზღვარზე. არსებული შეზღუდვების გათვალისწინებით, მაქსიმალური მოგების მიღება შესაძლებელი იქნება გრაფიკის C წერტილში. როგორ შეიძლება ეს მოსაზრება დადასტურდეს? იმ შემთხვევაში, თუ მარიას წარმოება A წერტილში იქნება, კომპანია მოგებას ვერ მიიღებს, რადგანაც არ იწარმოება არც ერთი პროდუქტი. თუ მარია წარმოებას აირჩევს B წერტილზე, მაშინ კომპანიის მოგება იქნება 5400 \$ (300 ცვილის სანთელი x 18\$ მოგება ერთ ერთეულზე + არომატიზებული ხის ფირფიტებიანი ჩანთების წარმოების ნულოვანი დონე, ანუ 0\$ = 5400\$); ხოლო თუ წარმოებას აირჩევს D წერტილზე, მაშინ კომპანიის მოგება იქნება 4500\$ (450 ჩანთა არომატიზებული ხის ფირფიტებით x 10\$ მოგება ერთ ერთეულზე + ცვილის სანთლის წარმოების ნულოვანი დონე, ანუ 0\$ = 4500\$). დაბოლოს, იმ შემთხვევაში, თუ მარია წარმოების დონეს აირჩევს C წერტილზე, მაშინ კომპანიის მოგება იქნება მაქსიმალური – 5700\$ (150 ცვილის სანთელი x 18\$ მოგება ერთ ერთეულზე + 300 ჩანთა არომატიზებული ხის ფირფიტებით x 10\$ მოგება ერთ ერთეულზე = 5700\$).



PCM-12

წრფივი პროგრამირების პრობლემის გრაფიკული გადაწყვეტა

დაგეგმვისა და კონტროლის თანამედროვე ტექნიკა

1950-იანი წლების შემდეგ ყველაზე დაბალი განაკვეთები იპოთეკურ სესხებზე. H1N1 გრიპის პანდემია. ქიმიური/ბიოლოგიური თავდასხმები. შემაშფოთებელი რეცესია/ინფლაცია. მე-4 ან მე-5 კატეგორიის ქარიშხლები. კონკურენციის ცვლილება. დღეისათვის მენეჯერები დგანან რთული გამოწვევის წინაშე – განახორციელონ დაგეგმვა დინამიკურად ცვალებად გარემოში. მსგავსი ტიპის გარემო პირობებში გამოიყენება დაგეგმვის ორი სახის ტექნიკა – პროექტების მართვა და სცენარების დაგეგმვა. დაგეგმვის ორივე სახის ტექნიკა საკმარისად მოქნილია, რაც მოცემულ სიტუაციებში დაგეგმვის პროცესს ხდის ეფექტიანს.

პროექტის მართვა

სხვადასხვა სფეროს წარმომადგენელი კომპანიები, დაწყებული სამრეწველო (Coleman და Boeing) და დამთავრებული პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი (SAS და Microsoft) კომპანიებით, აქტიურად იყენებენ პროექტებს. პროექტი ერთჯერადი საქმიანობების ერთობლიობაა, რომელსაც გააჩნია დაწყებისა

პროექტი

გარკვეული საქმიანობების ერთობლიობაა, რომელსაც გააჩნია დაწყებისა და დასრულების კონკრეტული ვადები.

პროექტის მართვა

პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი სამუშაოების დროულად შესრულება, განსაზღვრული ბიუჯეტის პირობებისა და სპეციფიკაციების გათვალისწინებით.

და დასრულების კონკრეტული ვადები.²⁸ პროექტები ერთმანეთისაგან განსხვავდება სიდიდითა და შინაარსით – დაწყებული ბოსტონის სატრანსპორტო გვირაბის და დამთავრებული ქალთა სარელაქსაციო კლუბის პროექტით. **პროექტის მართვა** გულისხმობს პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი სამუშაოების დროულად შესრულებას, განსაზღვრული ბიუჯეტის პირობებისა და სპეციფიკაციების გათვალისწინებით.²⁹

დღეისათვის უამრავი ორგანიზაცია იყენებს პროექტის მართვას, რადგანაც ეს მიდგომა კარგად ერგება ცვალებად საბაზრო მოთხოვნებს და იძლევა მათზე სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობას. როდესაც ორგანიზაციები ახორციელებენ უნიკალურ, განსაზღვრულ ვადებზე განერილ, ურთიერთდაკავშირებული რთული ამოცანებისაგან შემდგარ პროექტებს, რაც თავის მხრივ მენეჯმენტისაგან განსაკუთრებული უნარების ქონას მოითხოვს, ასეთი პროექტები, ბუნებრივია, არ ჯდება დაგეგმვის იმ სტანდარტულ პროცედურებში, რომლებსაც იყენებს ორგანიზაცია რუტინული სამუშაოების შესასრულებლად. შესაბამისად, მენეჯერები ხშირად იყენებენ პროექტების მართვის ტექნიკას, რათა ეფექტურად და ეფექტურად მიაღწიონ პროექტის მიზნებს. საინტერესოა გავეცნოთ, რას მოიცავს პროექტის მართვის პროცესი?

პროექტის მართვის პროცესში ტიპური პროექტის დროს სამუშაო სრულდება საპროექტო ჯგუფის მიერ, რომლის წევრებსაც დავალებული აქვთ შესაბამისი სამუშაოების შესრულება პროექტის ფარგლებში და ისინი ანგარიშს აბარებენ პროექტის მენეჯერს. პროექტის მენეჯერი კოორდინაციას უწევს სხვადასხვა განყოფილებების მიერ განსახორციელებელ პროექტით გათვალისწინებულ საქმიანობებს. როდესაც პროექტის გუნდი მიაღწევს დასახულ მიზნებს, მისი წევრები იწყებენ სხვა პროექტზე მუშაობას ან უბრუნდებიან მუდმივ სამუშაო ადგილებს.

პროექტის დაგეგმვის პროცესის არსებითი მახასიათებლები ნაჩვენებია ჩანართ PCM-13-ზე. დაგეგმვის პროცესი იწყება პროექტის მიზნების განსაზღვრით. პროექტის მიზნების განსაზღვრა საჭიროა დასაწყისშივე, რადგან როგორც მენეჯერს, ისე გუნდის წევრებს სჭირდებათ იცოდნენ, თუ რა მიზნის მისაღწევად უნდა იმუშაონ პროექტის ფარგლებში. ასევე უნდა განისაზღვროს პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი ცალკეული აქტივობების სრული სპექტრი და მათ განსახორციელებლად საჭირო რესურსები. საჭიროა დადგინდეს, თუ რა მატერიალურ-ტექნიკური და ადამიანური რესურსებია საჭირო პროექტის შესასრულებლად. ეს ნაბიჯი შეიძლება იყოს შრომატევადი და რთული განსაკუთრებით მაშინ, თუ პროექტი უნიკალურია და მენეჯერებს არ აქვთ ანალოგიური პროექტის განხორციელების გამოცდილება. მას შემდეგ, რაც ცალკეული აქტივობები განისაზღვრება, უნდა განისაზღვროს ამ აქტივობების შესრულების თანმიმდევრობაც. ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა, რა სამუშაოები უნდა შესრულდეს თანმიმდევრობით? რომელი სამუშაოები უნდა შესრულდეს პარალელურად? ეს ნაბიჯი მოიცავს ისეთი სქემების აგებას, როგორიცაა განტის სქემა, დატვირთვის სქემა და PERT ანალიზი. შემდეგ უნდა განისაზღვროს პროექტში შემავალი საქმიანობების შესრულების სქემა. განისაზღვრება თითოეული მოქმედების შესრულებისთვის საჭირო დრო და ეს შეფასებები გამოიყენება მთლიანი პროექტის განხორციელების სქემისა და დასრულების თარიღის განსაზღვრად. შემდეგ, პროექტის განრიგი უნდა შეუდარდეს პროექტის მიზნებს და, საჭიროების შემთხვევაში, მასში უნდა შევიდეს საჭირო კორექტივები. თუ შეიქმნება იმის საფრთხე, რომ პროექტი, შესაძლოა, ვერ შესრულდეს დაგეგმილ ვადებში, მენეჯერმა უფრო მეტი რესურსი უნდა მიმართოს კრიტიკული ღონისძიებებისკენ, რათა ისინი შესრულდეს უფრო სწრაფად.

ჩანართი PCM-13

პროექტის დაგეგმვის პროცესი



წყარო: Based on *Production and Operations Management*, by R. S. Russell and B. W. Taylor III.

დღეისათვის, პროექტის მენეჯმენტის პროცესი შეიძლება განხორციელდეს ონლაინრეჟიმშიც, რადგან არსებობს პროგრამული უზრუნველყოფის ისეთი პაკეტი, რომლებიც მოიცავს პროექტის ანგარიშგებას, მისი განხორციელების განრიგის განერას და დეფექტებზე ზედამხედველობას.³⁰

პროექტის მენეჯმენტის როლი პროექტის ბუნებიდან გამომდინარე, პროექტის მენეჯერების როლები ერთმანეთისაგან განსხვავდება. პროექტის ერთჯერადი ბუნება მის მენეჯერებს აქცევს ორგანიზაციის მიერ დაქირავებულ პირებად, რომლებსაც დავალება აქვთ შესასრულებელი. ეს დავალება არის კონკრეტული სამუშაო, რომელიც უნდა შესრულდეს დაქირავებულების მიერ და რომლის შესრულების ხარისხზეც პროექტის მენეჯერი იღებს პასუხისმგებლობას. კომპანია J.B. Hunt Transport Services-ში პროექტის მენეჯმენტის ხელმძღვანელი ტრენინგებს უტარებს პროექტის მენეჯერებს როგორც ტექნიკურ, ასევე ინტერპერსონალურ უნარებზე, რათა „...ეფექტიანად წარმართონ პროექტი“.³¹

მიუხედავად დახვეწილი კომპიუტერული პროგრამების და მართვის სხვადასხვა ინსტრუმენტების ხელმისაწვდომობისა, პროექტის მენეჯერის ფუნქცია მაინც რთულია, რადგან ის მართავს ადამიანებს, რომლებიც, უმრავლეს შემთხვევაში, კონკრეტულ პროექტებში ერთგებიან სხვადასხვა მუდმივი სამუშაო ადგილებიდან. შესაბამისად, მენეჯერებს ახალი გუნდის წევრებზე ზეგავლენის მოსახდენად გააჩნიათ, ფაქტობრივად, ერთადერთი ქმედითი მექანიზმი, ეს არის მათი კომუნიკაციისა და დარწმუნების უნარები. ამასთან, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ერთი საპროექტო გუნდის წევრები პარალელურად ჩართული არიან ორ ან სამ პროექტში და ამ პროექტების მენეჯერები ერთმანეთს უწევენ კონკურენციას, რათა ასეთი მომუშავეების ძალისხმევა უფრო მეტად მიმართონ იმ პროექტებისკენ, რომლებსაც ისინი ხელმძღვანელობენ.

სცენარული დაგეგმვა

1990-იან წლებში Colgate-Palmolive-ის ბიზნესი იმდენად კარგად მიდიოდა, რომ კომპანიის ხელმძღვანელ რუბენ მარკს (Reuben Mark) აწუხებდა ფიქრი იმის შესახებ, რომ „რალაც შეიძლებოდა წასულიყო ცუდად“ კომპანიის საქმეებში. შესაბამისად, მან კომპანიაში დააყენა ერთგვარი „გამაფრთხილებელი სისტემა“, რომელიც იძლეოდა გამაფრთხილებელ ინფორმაციას მანამ, სანამ პრობლემა იჩენდა თავს და კომპანია აღმოჩნდებოდა კრიზისში. მაგალითად, სისტემიდან შემოსული წითელი ნიშნულიანი ანგარიში ატყობინებდა მარკს, რომ „დირექტორებს ინდოეთის ქალაქ ბადიში ჰქონდათ კითხვები, როგორ უნდა გამოეყენებინათ ჩამდინარე წყლები მცენარეების მოვლისათვის“. მარკის პასუხი ამ შეკითხვაზე იყო შემდეგი: უნდა შეეკრიბათ ინჟინერთა გუნდი და თავიდან აეცილებინათ პოტენციური პრობლემები.³²

ჩვენ უკვე ვიცით, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია, რომ თანამედროვე მენეჯერებმა აკეთონ ის, რასაც რუბენ მარკი აკეთებდა – ტენდენციების და ცვლილებების მონიტორინგი და შეფასება. როდესაც მენეჯერები აფასებენ გარემოს, ყოველთვის გამოიკვეთება ის პრობლემური საკითხები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის მიმდინარე ან დაგეგმილ ოპერაციებზე. ცხადია, ყველა ეს საკითხი თანაბრად მნიშვნელოვანი არ იქნება, ამიტომ, როგორც წესი, აუცილებელია კონკრეტულ საკითხებზე ფოკუსირება და ადეკვატური სცენარების განვითარება.

სცენარი არის თანმიმდევრული ხედვა იმისა, თუ, სავარაუდოდ, რა იქნება მომავალში. სცენარების განვითარება ასევე შეიძლება შეფასდეს, როგორც *სიტუაციური დაგეგმვა*. მაგალითად, თუ გარემოს სკანირება ავლენს აშშ-ის კონგრესის ინტერესის ზრდას ეროვნული საარსებო მინიმუმის გაზრდის მიმართ, მაშინ კომპანია Subway-ის მენეჯერებს შეუძლიათ შექმნან სხვადასხვა სცენარი, რათა შეფასდეს ასეთი აქტივობების კომპანიაზე გავლენის შესაძლო შედეგები. ბუნებრივად გაჩნდება კითხვები, თუ რა გავლენას იქონიებს მინიმალური სახელფასო საათობრივი ანაზღაურების 10\$-მდე გაზრდა კომპანიის შრომით დანახარჯებზე? კომპანიის შრომით დანახარჯებში როგორ ცვლილებას გამოიწვევს მინიმალური სახელფასო საათობრივი ანაზღაურების 12\$-მდე გაზრდა? როგორ მოიქცევიან მოცემულ სიტუაციაში კონკურენტები? ცხადია, აღნიშნულ კითხვებზე პასუხებს თან ახლავს განსხვავებული ვარაუდები, რაც, თავის მხრივ, სხვადასხვა სცენარე-

სცენარი
თანმიმდევრული ხედვა იმისა, თუ, სავარაუდოდ, რა იქნება მომავალში

ბის არსებობას განაპირობებს. სცენარის დაგეგმვის მიზანია არა მომავლის პროგნოზირება, არამედ იმ გაურკვევლობის ხარისხის შემცირება, რომელიც გამოწვეულია განსხვავებული გარემო პირობების არსებობით.³³ მინიმალურ ხელფასთან დაკავშირებულ საკითხებზე კომპანია Subway-ს შეუძლია განავითაროს ოპტიმისტურიდან დაწყებული, პესიმისტურით დამთავრებული სხვადასხვა სცენარები, რომლებზე დაყრდნობითაც უნდა მოხდეს ახალი სტრატეგიების ფორმირება და განხორციელება, რათა შენარჩუნებულ იქნეს მოპოვებული კონკურენტული უპირატესობა. სცენარული დაგეგმვის ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ „სცენარების დაგეგმვის პროცესი ხელმძღვანელებს საშუალებას აძლევს, უფრო ცხადად დაინახონ არსებული გარემო და განსხვავებულად გაიაზრონ ის“.³⁴

მიუხედავად იმისა, რომ სცენარების დაგეგმვა შეიძლება იყოს კარგი საშუალება მომავალი მოვლენების განსაჭვრეტად, რთულია, ამ მეთოდით მოხდეს შემთხვევითი მოვლენების პროგნოზირება. მაგალითად, 2011 წლის მაისში სამხრეთ-დასავლეთ მისურის დამანგრეველი ტორნადოს გამოჩენა შეიძლებოდა წინასწარ ყოფილიყო პროგნოზირებული. ვინაიდან ასეთი სცენარის გამოცდილება ადრეც არსებობდა, კატასტროფის შედეგების აღდგენითი სამუშაოების დაგეგმვამ გაამართლა, რადგანაც ადამიანებმა უკვე იცოდნენ, რა უნდა გაეკეთებინათ მსგავს სიტუაციაში. თუმცა, დაგეგმვის პროცესში გამოწვევა შეიძლება იყოს შემთხვევითი და მოულოდნელი მოვლენების არსებობა. მაგალითად, ნიუ-იორკსა და ვაშინგტონში 11 სექტემბრის ტერაქტი მოულოდნელი და, შესაბამისად, სრული შოკი იყო საზოგადოებისათვის. მსგავსი სცენარის დაგეგმვას აზრი არ ჰქონდა, რადგან ვერავინ ხედავდა მის საჭიროებას. ერთ-ერთი რჩევა, რომელსაც მსგავს სიტუაციებში რისკების მართვის ექსპერტები იძლევიან, არის ის, რომ საჭიროა არსებობდეს გარკვეული გამაფრთხილებელი სისტემები, რომლებიც წინასწარ მოგვანვდიან გარკვეულ ინფორმაციას მოსალოდნელი საშიშროების შესახებ (მსგავსი იდეის რეალიზაციას წარმოადგენს ცუნამის გამაფრთხილებელი სისტემა წყნარ ოკეანესა და ალიასკაზე, რომელიც აფრთხილებს ადამიანებს პოტენციურად საშიში ცუნამის მოახლოებაზე და საშუალებას აძლევს მათ, მიიღონ შესაბამისი თავდაცვითი ზომები). ორგანიზაციებისათვის წინასწარ გამაფრთხილებელი ინდიკატორები მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, ყურადღება გაამახვილონ პოტენციურ პრობლემებსა და ცვლილებებზე – როგორც ეს გააკეთა რუბენ მარკმა Colgate-Palmolive-ში. მენეჯერებს მოულოდნელი შემთხვევებისათვის უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი სამოქმედო გეგმა.

დაგეგმვის ინსტრუმენტები და ტექნიკა ეხმარება მენეჯერებს, მოემზადონ მომავლისათვის. მაგრამ მათ უნდა ახსოვდეთ, რომ ჩვენ მიერ აღწერილი ყველა ინსტრუმენტი – მხოლოდ ინსტრუმენტია და ვერასდროს ჩაანაცვლებს მენეჯერების უნარებსა და შესაძლებლობებს ეფექტური სამოქმედო გეგმების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში.

სადისკუსიო საკითხები:

1. აღწერეთ გარემოს შეფასების განსხვავებული მიდგომები.
2. აღწერეთ რესურსების განაწილების ოთხი ტექნიკა.
3. როგორ მუშაობს PERT ანალიზი?
4. რატომ არის მოქნილობა დღევანდელ დაგეგმვის ტექნიკაში ასეთი მნიშვნელოვანი?
5. რა არის პროექტის მართვა და რა საფეხურებს გადიან მენეჯერები პროექტების დაგეგმვისას?
6. „დახვეწილი სცენარების შემუშავება სიტუაციებისათვის, რომლებიც არასდროს მოხდება, არის დროის და სხვა რესურსების ფუჭად ხარჯვა“. ეთანხმებით თუ არა ამ მოსაზრებას? დაასაბუთეთ თქვენი პოზიცია.
7. სჭირდებათ თუ არა მენეჯერებს ინტუიცია და კრეატიულობა რაოდენობრივი დაგეგმვის ინსტრუმენტებისა და ტექნიკის გამოყენებისას? ახსენით.
8. *Wall Street Journal* და სხვა ბიზნესგამოცემები ხშირად აქვეყნებენ კომპანიების ანგარიშებს, რომელიც არ შეესაბამება ამ კომპანიების გაყიდვების ან მოგების პროგნოზს. რა შეიძლება იყოს მიზეზი იმისა, რომ კომპანიის მაჩვენებლები არ არის თანხვედრაში მის პროგნოზებთან? რა რჩევები შეგიძლიათ მისცეთ პროგნოზირების ეფექტურობის გაუმჯობესებისათვის?
9. რითი განსხვავდება პროექტის მართვა დეპარტამენტის ან სხვა სტრუქტურული ერთეულის მართვისაგან? რითი ჰგვანან ისინი ერთმანეთს?
10. რა შეიძლება იყოს ზოგიერთი დროული გამაფრთხილებელი ნიშანი, როდესაც: (ა) ახალი კონკურენტი შემოდის თქვენს ბაზარზე, (ბ) თანამშრომელი წყვეტს მუშაობას ან (გ) ჩნდება ახალი ტექნოლოგია, რომელმაც შეიძლება შეცვალოს მოთხოვნა თქვენს პროდუქტზე?

ოპერაციითა მენეჯმენტის მოდული

მილიონობით ნაწილის გამოყენებით, დაწყებული ისეთი მცირე ნაწილებიდან, როგორცაა მოქლონები, დამთავრებული ხუთსართულიანი შენობებით, Hyundai Heavy Industries Inc.-ის მომუშავეები აგებენ ერთდროულად 30 გემს.¹ „ქარხანა“ გადაჭიმულია რამდენიმე მილის მანძილზე ხმელეთსა და ზღვაზე. „ეს არის გარემო, ძალიან დიდი და რთული იმისათვის, რომ გაკონტროლდეს ნაწილებისა და ინვენტარის გადაადგილება რეალურ დროში“. ჰვანგ სიი-იან-გმა (Hwang See-young), Hyundai Heavy-ს ინფორმაციის მთავარმა ოფიცერმა, იცოდა, რომ ნარმოების ეფექტურობა შეზღუდული იყო მონაცემების რეალურ დროში მიღების გარეშე. როგორ გადაწყვიტეს ეს პრობლემა? სწრაფი უკაბელო ქსელებით, რაზეც მომუშავეებს ლეპტოპების საშუალებით ჰქონდათ წვდომა ნებისმიერ დროს და ნებისმიერი ადგილიდან.

ახალი ტექნოლოგიის წყალობით, მონაცემები გადაადგილდება გემთმშენებელ კომპლექსში წამში 4 მეგაბიტი სიჩქარით. რადიოსენსორები აკონტროლებენ ნაწილების გადაადგილებას ნარმოების ადგილიდან მშრალ დოკამდე და ადგილამდე, სადაც გემს აგებენ. გარდა ამისა, გემზე მომუშავეებს აქვთ წვდომა გეგმებთან ლეპტოპების ან პორტატიული ტელეფონების საშუალებით. მათ ასევე შეუძლიათ, გამართონ ორმხრივი ვიდეოდიאלოგი გემის დიზაინერებთან მილის დაშორებით მდებარე ოფისში. მათ ასევე სურთ კომუნიკაციის საშუალებების მოწყობა გემის შიგნით, მომუშავეებთან საკონტაქტოდ, რომელიც ზღვის დონეზე ან უფრო დაბლაა. ახლა Hyundai Heavy-ს სურს ტექნოლოგიის დანერგვა მის სხვა სამშენებლო ობიექტებზეც. დავუშვათ, ეს დაგეგვალათ თქვენ. რას გააკეთებდით?

როგორც გემების უდიდესი მწარმოებელი მსოფლიოში Hyundai იმედოვნებს, მისი ახალი ტექნოლოგიის წყალობით, შემცირდება დანახარჯები და უფრო ეფექტიანი და ეფექტური გახდება ნარმოება, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია თანამედროვე გარემოში. თქვენ, შესაძლოა, არასდროს გიფიქრიათ იმაზე, თუ როგორ აწარმოებენ ორგანიზაციები იმ პროდუქტსა და მომსახურებას, რომელსაც ყიდულობთ ან იყენებთ. თუმცა, ეს ძალიან მნიშვნელოვანი პროცესია - მის გარეშე თქვენ არ გეყოლებოდათ მანქანა, ვერ მიირთმევდით McDonald's-ის ფრის და ვერ ისარგებლებდით სასაეირნო ბილიკითაც კი ადგილობრივ პარკში. ორგანიზაციებს უნდა ჰქონდეთ კარგად მოფიქრებული და კარგად მოწყობილი საოპერაციო სისტემები, ორგანიზაციული კონტროლის სისტემები და ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამები, რათა გადარჩნენ თანამედროვე მზარდი კონკურენციის გლობალურ გარემოში. მენეჯერის სამუშაოა ამ სისტემების და პროგრამების მართვა.

ოპერაციითა მენეჯმენტის როლი

ოპერაციითა მენეჯმენტი

ტრანსფორმაციის პროცესი, რომელიც რესურსებს გარდაქმნის საბოლოო პროდუქტად და მომსახურებად.

რა არის **ოპერაციითა მენეჯმენტი**? ტერმინი აღნიშნავს ტრანსფორმაციის პროცესს, რომელიც რესურსებს გარდაქმნის დასრულებულ პროდუქტებად და მომსახურებად. ჩანართი MOM-1 გვთავაზობს ამ პროცესის გამარტივებულ ასახვას. სისტემა იღებს სანარმოო ფაქტორებს - ადამიანები, ტექნოლოგია, კაპიტალი, აღჭურვილობა, მასალები და ინფორმაცია - და გარდაქმნის მათ სხვადასხვა პროცესების, პროცედურების, სამუშაო აქტივობების და სხვა საშუალებებით საბოლოო პროდუქტად და მომსახურებად. რადგანაც ორგანიზაციაში ყოველი ერთეული რაღაცას აწარმოებს, მენეჯერები უნდა ერკვეოდნენ ოპერაციითა მენეჯმენტის ცნებებში, რათა მიაღწიონ მიზნებს ეფექტურად და ეფექტურად.

ოპერაციითა მენეჯმენტი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისა და მენეჯერებისთვის სამი მიზეზით: 1. მოიცავს როგორც მომსახურებას, ასევე წარმოებას; 2. მნიშვნელოვანია წარმოების ეფექტურად და ეფექტურად მართვისთვის და 3. სტრატეგიულ როლს ასრულებს ორგანიზაციის წარმატებაში კონკურენტულ ბრძოლაში.

მომსახურება და წარმოება

The Cheesecake Factory-ის რესტორნების მენიუ მოიცავს 200-ზე მეტ საკვებს და სასმელს. კომპანია ეყრდნობა დახვეწილ სანარმოო სისტემას. მომსახურების ერთ-ერთი კონსულტანტი ამბობს: „საკვების ეს სახეობები მენიუში განვითარდა ძალიან ეფექტიან სამზარეულოსთან ერთად“.²

ყველა ორგანიზაცია აწარმოებს რამეს. სამწუხაროდ, ეს ხშირად მხედველობის მიღმა რჩება, გარდა ისეთი ცხადი მაგალითებისა, როგორცაა მანქანების, მობილური ტელეფონების ან გაზონის საკრეჭების წარმოება. **მწარმოებელი ორგანიზაციები** აწარმოებენ ფიზიკურ პროდუქტს. ამ ტიპის ორგანიზაციებში მარტივია ოპერაციითა მენეჯმენტის (ტრანსფორმაციის) პროცესის დანახვა, რადგან ნედლი მასალები გარდაიქმნება ადვილად საცნობო მატერიალურ პროდუქტად. თუმცა, ტრანსფორმაციის პროცესი არ არის ასე ადვილად დასანახი **მომსახურების მიმწოდებელ ორგანიზაციებში**, რომლებიც აწარმოებენ არამატერიალურ პროდუქტს მომსახურების სახით. მაგალითად, საავადმყოფოები უზრუნველყოფენ სამედიცინო და ჯანდაცვის მომსახურებას, რაც ეხმარება ადამიანებს, მართონ საკუთარი ჯანმრთელობა; ავიაკომპანიები მიაწვდიან ტრანსპორტირების სერვისს, რის საშუალებითაც ადამიანები გადაადგილდებიან ერთი ადგილიდან მეორეში; საკრუიზო ხაზი უზრუნველყოფს დასვენების და გართობის მომსახურებას; სამხედრო ძალები უზრუნველყოფენ თავდაცვისუნარიანობას და ა.შ. მომსახურების მიმწოდებელი ეს ორგანიზაციები ასევე გარდაქმნიან წარმოების ფაქტორებს პროდუქტად, თუმცა ტრანსფორმაციის პროცესი არ არის ისე ადვილად დასანახი, როგორც მწარმოებელ ორგანიზაციებში. მაგალითად, ავილოთ უნივერსიტეტი. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა კრებს წარმოების ფაქტორებს - პროფესორები, ნიგნები, აკადემიური ჟურნალები, ტექნოლოგიური მასალები, კომპიუტერები, აუდიტორიები და მსგავსი რესურსები - რათა აქციოს სტუდენტები განათლებულ და უნარიან ადამიანებად, რომლებსაც შეუძლიათ წვლილის შეტანა საზოგადოების განვითარებაში.

აშშ-სა და, დიდწილად, გლობალურ ეკონომიკაშიც დომინირებს მომსახურების შექმნა და გაყიდვა; განვითარებული ქვეყნების უმეტესობაში კი - მომსახურების ეკონომიკა. მაგალითად, აშშ-ში, ეკონომიკური საქმიანობის თითქმის 80 პროცენტი მოდის მომსახურებაზე, ევროკავშირში ეს მაჩვენებელი 73 პროცენტზე მეტია. ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში მომსახურების სექტორი ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მაგალითად, ნიგერიაში მასზე მოდის ეკონომიკური საქმიანობის მხოლოდ 31 პროცენტი; ლაოსში - 37, ვიეტნამში კი - დაახლოებით 38 პროცენტი.³

მწარმოებელი ორგანიზაციები

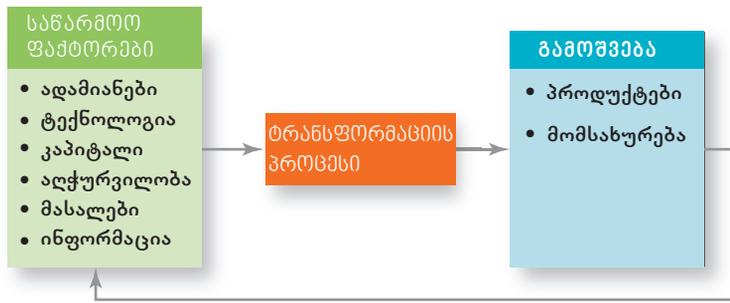
ორგანიზაციები, რომლებიც აწარმოებენ მატერიალურ საქონელს

მომსახურების მიმწოდებელი ორგანიზაციები

ორგანიზაციები, რომლებიც აწარმოებენ არამატერიალურ პროდუქტს მომსახურების სახით

ჩანართი MOM-1

ოპერაციების სისტემა



მწარმოებლურობის მართვა

ერთი თვითმფრინავი დაახლოებით 4 მილიონი ნაწილისგან შედგება. ასეთი დახვეწილი პროდუქტის ეფექტურად აწყობა დიდ ყურადღებას მოითხოვს. Boeing-მა და Airbus-მა, ორმა უმსხვილესმა გლობალურმა მწარმოებელმა, ტექნოლოგია გადაიღო Toyota-სგან. მიუხედავად ამისა, შეუძლებელია ყველა ტექნოლოგიის გადაღება, რადგან თვითმფრინავებს სჭირდებათ უფრო მეტი კონფიგურაცია და უფრო მკაცრი უსაფრთხოების ნორმები, ვიდრე ავტომობილებს.⁴ Evans Findings Company-ში - ისტ პროვიდენსი, როდ აილენდი - რომელიც ამზადებს მცირე მჭრელ მონწყობილობას კბილების სანმენდი ძაფის ყუთზე, ყოველდღიურად წარმოების ერთი ცვლა მიმდინარეობს ადამიანების გარეშე.⁵ კომპანიის მიზანია, გააკეთოს მაქსიმალურად ბევრი რამ სამუშაო ძალის გარეშე. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი არ ზრუნავენ მომუშავეებზე. პირიქით, ბევრი ამერიკული მწარმოებლის მსგავსად, Evans-ს ესაჭიროება მწარმოებლურობის გაზრდა, რათა გადარჩეს კონკურენტებთან, განსაკუთრებით, დაბალი დანახარჯების მქონე კონკურენტებთან, ბრძოლაში. ამიტომ, ისინი გადადიან „გამორთული შუქების“ (lights-out) წარმოებაზე, სადაც ტექნოლოგია მონწყობილია ისე, რომ უდევფექტო ნაწილებს ამზადებს ადამიანების ჩაურევლად.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციების უმეტესობა არ ამზადებს პროდუქტს, რომელიც 4 მილიონი ნაწილისგან შედგება და არც ადამიანების გარეშე შეუძლია მუშაობა, მწარმოებლურობის გაუმჯობესება გახდა, ფაქტობრივად, ყველა ორგანიზაციის მიზანი. ქვეყნის დონეზე მაღალი მწარმოებლურობა განაპირობებს მის ეკონომიკურ ზრდასა და განვითარებას. მომუშავეებს შეუძლიათ მიიღონ უფრო მაღალი ხელფასი და კომპანიის მოგება გაიზარდოს ინფლაციის გამონკვევის გარეშე. ორგანიზაციების დონეზე გაზრდილი მწარმოებლურობა უფრო კონკურენტულს ხდის დანახარჯების სტრუქტურას და ზრდის მათ შესაძლებლობას, შესთავაზონ უფრო კონკურენტული ფასები.

ბოლო ათწლეულში აშშ-ის ბიზნესებმა მნიშვნელოვნად გაზარდეს მათი ეფექტურობა. მაგალითად, Latex Foam International-ის ულტრათანამედროვე ციფრულ ობიექტზე შელტონში, კონექტიკუტის შტატში, ინჟინრები მონიტორინგს უწევენ ქარხნის ყველა ოპერაციას. ობიექტმა სიმძლავრე გაზარდა 50 პროცენტით უფრო პატარა სივრცეში და მისი ეფექტურობა გაიზარდა 30 პროცენტით.⁶ წარმოება არაა ერთადერთი სფერო, სადაც კომპანიები ცდილობენ მწარმოებლურობის ზრდას. Pella Corporation-ის შესყიდვების ოფისმა გააუმჯობესა მწარმოებლურობა შესყიდვების შეკვეთების დაფიქსირების დროის შემცირებით 50-დან 86 პროცენტამდე, ვაუჩერის დამუშავების 27 პროცენტით შემცირებით და 14 ფინანსური სისტემის გაუქმებით. მისმა ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტმა შეამცირა ელექტრონული ფოსტის სისტემის გადატვირთვა და გააუმჯობესა პერსონალური კომპიუტერების მომხმარებლების, განსაკუთრებით, ქოლცენტრის თანამშრომლების, მუშაობა. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტმა 156.5 დღით შეამცირა ჯანმრთელობის დაზღვევის დამუშავებისთვის საჭირო დრო, ხოლო საფინანსო დეპარტამენტს მიმდინარე თვის დახურვის პროცესის შესასრულებლად, 6 დღის ნაცვლად, სჭირდება 2 დღე.⁷

ორგანიზაციები, რომლებსაც აქვთ წარმატების იმედი გლობალურ დონეზე, ეძებენ გზებს მწარმოებლურობის გაუმჯობესებისთვის. მაგალითად, McDonald's Corporation-მა მკვეთრად შეამცირა ფრანგული ფრის მომზადების დრო - 65 წამი 210 წამის ნაცვლად, რითიც დაზოგა დრო და სხვა რესურსები.⁸ Canadian Imperial Bank of Commerce, რომელიც ტორონტოშია დაფუძნებული, შესყიდვების ფუნქციის ავტომატიზების წყალობით, ზოგავს რამდენიმე მილიონ დოლარს წელიწადში.⁹ Skoda-მ, მანქანების მწარმოებელმა ჩეხურმა კომპანიამ, რომელიც გერმანული Volkswagen AG-ის საკუთრებაშია, გააუმჯობესა მწარმოებლურობა სანარმოო პროცესების ინტენსიური რესტრუქტურის გზით.¹⁰

მწარმოებლურობა შედგება ადამიანების და ოპერაციების ცვლადებისაგან. მწარმოებლურობის გასაუმჯობესებლად, მენეჯერებმა აქცენტი უნდა გააკეთონ ორივეზე. განსვენებულ ედ-

ვარდს დემინგს (W. Edwards Deming), ხარისხის ცნობილ ექსპერტს, სჯეროდა, რომ მენეჯერები, და არა მუშები, წარმოადგენენ მწარმოებლურობის გაზრდის მთავარ წყაროს. აი, მისი რამდენიმე რჩევა, განკუთვნილი მენეჯერებისთვის: დაგეგმეთ გრძელვადიანი პერიოდისთვის, არასოდეს იყოთ თვითკმაყოფილი პროდუქტის ხარისხთან დაკავშირებით, გაარკვიეთ - პრობლემა დაკავშირებულია საწარმოო პროცესის კონკრეტულ ნაწილთან თუ მომდინარეობს მთლიანი საწარმოო პროცესიდან, ჩაუტარეთ ტრენინგები თანამშრომლებს იმ სამუშაოსთან დაკავშირებით, რომლის შესრულებაც მათ ევალებათ, ხელი შეუწყვეთ დაბალი რგოლის მენეჯერების მუშაობის გაუმჯობესებას, მოითხოვეთ მუშებისგან საქმის ხარისხიანად კეთება და ა.შ.¹¹ როგორც ხედავთ, Deming-ს ესმოდა ურთიერთქმედება ადამიანებსა და ოპერაციებს შორის. მაღალ მწარმოებლურობას არ განაპირობებს მხოლოდ ადამიანების კარგი მართვა. ჭეშმარიტად ეფექტური ორგანიზაცია მწარმოებლურობის მაქსიმიზაციას მიაღწევს ადამიანების წარმატებული ინტეგრაციით ოპერაციათა მთლიან სისტემაში. მაგალითად, Simplex Nails Manufacturing-ის - ამერიკული, ჯორჯიის შტატი - თანამშრომლები იყვნენ დიდი ცვლილებების განუყოფელი ნაწილი.¹² წარმოების ზოგიერთი თანამშრომელი ჩართულ იქნა ქარხნის მასშტაბით წმენდის სამუშაოებში, რაც ითვალისწინებდა სივრცის გათავისუფლებას სართულზე. გაყიდვებზე მომუშავე ჯგუფმა გაიარა გადამზადება და, მათთან არსებული მარაგების გაყიდვაზე ფოკუსირების ნაცვლად, აქცენტი გააკეთა იმაზე, თუ რა სურდათ მომხმარებლებს. შედეგი იყო შთამბეჭდავი - მარაგები შემცირდა 50 პროცენტზე მეტით, ქარხანაში გაჩნდა 20 პროცენტით მეტი სივრცე, შეკვეთები გახდა უფრო თანმიმდევრული და გაუმჯობესდა მომუშავეთა სულისკვეთება. ეს არის ორგანიზაცია, სადაც აცნობიერებენ ადამიანებსა და ოპერაციების სისტემას შორის არსებულ მნიშვნელოვან ურთიერთქმედებას.

ოპერაციათა მენეჯმენტის სტრატეგიული როლი

თანამედროვე წარმოებას სათავე დაედო დაახლოებით 100 წლის წინ აშშ-ში, განსაკუთრებით, დეტროიტის საავტომობილო ქარხნებში. წარმატებამ, რომელსაც ამერიკელმა მწარმოებლებმა მიაღწიეს მეორე მსოფლიო ომის დროს, დაარწმუნა ისინი, რომ წარმოებასთან დაკავშირებული პრობლემები იქნა დაძლეული. ხელმძღვანელებმა ყურადღება გადაიტანეს საქმიანობის სხვა სფეროების გაუმჯობესებაზე, მაგალითად, ფინანსებსა და მარკეტინგზე, და უკვე ნაკლებ ყურადღებას უთმობდნენ წარმოებას.

ამერიკელი მენეჯერების მიერ წარმოების მიმართ ყურადღების შემცირების კვალობაზე, მენეჯერებმა იაპონიასა, გერმანიასა და სხვა ქვეყნებში ისარგებლეს შესაძლებლობით, შეექმნათ თანამედროვე, კომპიუტერულ ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული და მონიშნავი ტექნოლოგიების მქონე ობიექტები,

რომლებმაც შეძლეს საწარმოო ოპერაციების სრული ინტეგრირება სრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებში. კონკურენციაში წარმატებამ განაპირობა ლიდერის შეცვლა მსოფლიო წარმოებაში. ამერიკელმა მწარმოებლებმა მალე აღმოაჩინეს, რომ უცხოური პროდუქცია იყო არა მხოლოდ ნაკლებდანახარჯიანი, არამედ, უკეთესი ხარისხისა. საბოლოოდ, 1970-იანი წლების ბოლოს, ამერიკული კომპანიების ხელმძღვანელებმა აღიარეს, რომ ისინი იდგნენ რეალური კრიზისის წინაშე და დაიწყეს მოქმედება. მათ მკვეთრად გაზარდეს ინვესტიციების მოცულობა საწარმოო ტექნოლოგიებში, გაზარდეს წარმოების ხელმძღვანელთა კორპორაციული ძალაუფლება და როლი და დაიწყეს არსებული და სამომავლო საწარმოო მოთხოვნების შეტანა ორგანიზაციის ერთიან სტრატეგიულ გეგმაში. დღესდღეობით, წარმატებული ორგანიზაციები აცნობიერებენ იმ გადამწყვეტ როლს, რომელსაც ოპერაციათა მენეჯმენტი, როგორც ერთიანი ორგანიზაციული სტრატეგიის ნაწილი, ასრულებს გლობალური ლიდერობის მიღწევასა და განმტკიცებაში.¹³

სტრატეგიულ როლს, რომელსაც ოპერაციათა მენეჯმენტი ასრულებს ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაში, კარგად აჩვენებს პროცესი, რომლის დროსაც უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია მართავს საკუთარ ოპერაციებს ღირებულებათა ჯაჭვის თვალსაზრისით, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

რა არის ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი და რატომ არის ის მნიშვნელოვანი?

ღამის 11 საათია და კითხულობთ შეტყობინებას მშობლებისგან, რომლებიც გწერენ, რომ სურთ, საჩუქრად გიყიდონ ლეპტოპი დაბადების დღისთვის და შეგიძლიათ შეუკვეთოთ ის. შედიხართ Dell-ის ვებსაიტზე, ეძებთ თქვენთვის სასურველ ლეპტოპს და უთითებთ სასურველ მონაცემებს. აჭერთ „შეკვეთის“ ლილქს და ცოტა ხნის შემდეგ თქვენი საოცნებო კომპიუტერი, თქვენთვის სასურველი მონაცემებით, უკვე თქვენს კართანაა; მზად არის ჩასართვად და შეგიძლიათ გამოიყენოთ ხვალინდელი მენეჯმენტის დავალების შესასრულებლად. ან წარმოიდგინეთ Siemens AG’s Computed Tomography-ს საწარმოო ქარხანა ფორხეიმში, გერმანიაში, რომელსაც საქმიანი ურთიერთობა აქვს 30 მომწოდებელთან. ეს მომწოდებლები არიან ჭეშმარიტად პარტნიორები, რადგან იზიარებენ პასუხისმგებლობას ქარხანასთან ერთად პროცესის საერთო შედეგიანობაზე. ამან საშუალება მისცა Siemens-ს, თავიდან მოეშორებინა სასაწყობე მარაგები და 18-დან 1-მდე შეემცირებინა იმ ადამიანების რაოდენობა, ვის ხელშიც უნდა გაეგლო ნაწილების შეკვეთის განხორციელებისთვის საჭირო დოკუმენტს. Timken-ის ქარხანაში კანტონში, ოჰაიოში, ელექტრონული შესყიდვები იგზავნება ქუჩის გადაღმა, მეზობლად მდებარე „Supplier City“-ში („მიმწოდებელთა ქალაქი“), სადაც ბევრ

მის ძირითად მიმწოდებელს აქვს მალაზია. პროცესს სჭირდება წამის მეათასედი და ერთი შეკვეთა ჯდება 50 ცენტით იაფი. როდესაც Black & Decker-მა გააფართოვა ხელსაწყოების ხაზი და დაუმატა მას ნებოს პისტოლეტი, განახორციელა მთელი დიზაინისა და წარმოების აუთსორსინგი ნებოს პისტოლეტის მონიწივე მწარმოებელზე. რატომ? იმიტომ, რომ მათ ესმოდათ - ნებოს პისტოლეტს არ ესაჭიროება ძრავი, რაც იყო ის, რაშიც Black & Decker იყო საუკეთესო.¹⁴

როგორც ეს მაგალითები აჩვენებს, შესაძლებელია მჭიდროდ ინტეგრირებული საქმიანობა ბევრ განსხვავებულ მოთამაშეს შორის. როგორ? პასუხი ეფუძნება ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტს. ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის ცნებამ გადრაქმნა ოპერაციათა მენეჯმენტის სტრატეგია და ორგანიზაციები მსოფლიო მასშტაბით შემოატრიალა ეფექტურობის და ეფექტურობის დახვეწილი მოდელებისკენ, რომელთა სტრატეგიული მიზანია კონკურენტული უპირატესობების გამოყენება.

რა არის ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი?

იმისათვის, რომ გადარჩეს და წარმატებას მიაღწიოს, ნებისმიერ ორგანიზაციას ესაჭიროება მომხმარებელი. არაკომერციულ ორგანიზაციებსაც უნდა ჰყავდეთ „მომხმარებლები“, რომლებიც იყენებენ მის მომსახურებას ან ყიდულობენ მის პროდუქტს. მომხმარებლებს სურთ, მიიღონ გარკვეული ღირებულება იმ პროდუქტებიდან და მომსახურებიდან, რომლებსაც ყიდულობენ ან იყენებენ და ეს მომხმარებლები წყვეტენ, თუ რას აქვს ღირებულება. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ ეს ღირებულება, რათა მოიზიდონ და შეინარჩუნონ მომხმარებლები.

ღირებულება განისაზღვრება, როგორც პროდუქტის და მომსახურების მახასიათებლები, თვისებები, ხარისხი და სხვა ასპექტები, რომელთა მისაღებადაც მომხმარებლები მზად არიან, დათმონ რესურსები (ჩვეულებრივ, ფული). მაგალითად, როდესაც ყიდულობთ რიანას (Rihanna) ახალ სიდიდისკ Best Buy-ზე, ავსტრალიური ცხვრის ბენვით განყოფილ ჩექმებს Zappos-ზე, Wendy's-ის ბეკონის ჩისბურგერს კამპუსთან ან იჭრით თმას ადგილობრივ სალონში, თქვენ ცვლით (იძლევი) თანხას იმ ღირებულების სანაცვლოდ, რომელიც გჭირდებათ ან გსურთ მიიღოთ ამ პროდუქტებისგან - შეძლოთ მუსიკის მოსმენა სალამოს მეცადინეობისას, გქონდეთ ფეხი თბილად და გეცვათ მოდური ფეხსაცმელი ზამთრის სიცივეში, მოასწროთ სწრაფად კვება, სანამ მომდევნო გაკვეთილი დაგეწყებათ ან კარგად გამოიყურებოდეთ სამსახურის გასაუბრებაზე მომდევნო კვირაში.

როგორ მიიღწევა ღირებულების შექმნა მომხმარებლისთვის? – ნედლეულის და სხვა რესურსების გარდაქმნით გარკვეულ პროდუქტად ან მომსახურებად, რომელიც მიეწოდება როცა, სადაც და როგორც სჭირდება ან სურს საბოლოო მომხმარებელს. თუმცა, ერთი შეხედვით მარტივი აქტი სხვადასხვა რესურსების გარდაქმნისა იმად, რასაც მომხმარებლები აფასებენ და მზად არიან, გადაიხადონ მის სანაცვლოდ, მოიცავს ძალზე მრავალ ურთიერთდაკავშირებულ საქმიანობას, რომელიც სრულდება სხვადასხვა მონაწილეების მიერ (მიმწოდებლები, მწარმოებლები და მომხმარებლებიც კი), ანუ მოიცავს ღირებულებათა ჯაჭვს. **ღირებულებათა ჯაჭვი** ორგანიზაციული საქმიანობების მთელი სერიაა, რომელიც ამატებს ღირებულებას თითოეულ საფეხურზე - დაწყებული ნედლეულით და დამთავრებული პროდუქტით. მთლიანობაში, ღირებულებათა ჯაჭვი შეიძლება მოიცავდეს მონაწილეებს - დაწყებული მიმწოდებლის მიმწოდებლიდან, დამთავრებული მომხმარებლის მომხმარებლამდე.¹⁵

ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი არის მოქმედებების და ინფორმაციის მიმდევრობის მართვის პროცესი ღირებულებათა მთელ ჯაჭვში. მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტის საპირისპიროდ, რომელიც ორიენტირებულია შიდა პროცესებზე და აქცენტირებულია ორგანიზაციაში ნედლეულის (რესურსების) ეფექტიან შემოსვლაზე, ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი ორიენტირებულია გარე პროცესებზე და აქცენტირებულია როგორც შემომავალ ნედლეულზე, ასევე, გამავალ პროდუქტებსა და მომსახურებაზე. მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტი ეფექტურობაზეა ორიენტირებული (მისი მიზანია დანახარჯების შემცირება და ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ზრდა), ხოლო ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი - ეფექტურობაზე, და მიზნად ისახავს მაქსიმალური ღირებულების შექმნას მომხმარებლებისთვის.¹⁶

ღირებულება

პროდუქტის და მომსახურების მახასიათებლები, თვისებები, ხარისხი და სხვა ასპექტები, რომელთა მისაღებადაც მომხმარებლები მზად არიან, დათმონ რესურსები.

ღირებულებათა ჯაჭვი

ორგანიზაციული საქმიანობების მთელი სერია, რომელიც ამატებს ღირებულებას თითოეულ საფეხურზე – დაწყებული ნედლეულით და დამთავრებული პროდუქტით.

ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი

მოქმედებების და ინფორმაციის მიმდევრობის მართვის პროცესი ღირებულებათა მთელ ჯაჭვში.

ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის მიზანი

ვინ ფლობს ძალაუფლებას ღირებულებათა ჯაჭვში? მიმწოდებლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საჭირო რესურსებს და მასალებს? ბოლოს და ბოლოს, მათ აქვთ შესაძლებლობა, უკარნახონ ფასები და ხარისხი. მწარმოებელი, რომელიც კრებს ამ რესურსებს და გარდაქმნის ღირებულ პროდუქტად ან მომსახურებად? მათი წვლილი პროდუქტის და მომსახურების შექმნაში აშკარაა. დისტრიბუტორი, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქტის ან მომსახურების ხელმისაწვდომობას სადაც და როცა სჭირდება მომხმარებელს? რეალურად - არც ერთი! ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში ძალაუფლება გააჩნიათ მომხმარებლებს.¹⁷ სწორედ ისინი განსაზღვრავენ, თუ რა არის ღირებულება, როგორ იქმნება ის და როგორ ხდება მისი მიწოდება. ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის გამოყენებით, მენეჯერები იმედოვნებენ, რომ იპოვიან უნიკალურ კომბინაციას, რომელიც დააკმაყოფილებს მომხმარებლის უნიკალურ მოთხოვნებს წარმოუდგენლად სწრაფად და კონკურენტებზე უკეთეს ფასად.

ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის მიზანია ღირებულებათა ჯაჭვის სტრატეგიის შექმნა, რომელიც შეესაბამება და აჭარბებს მომხმარებლების საჭიროებებს და სურვილებს და იძლევა სრული და უწყვეტი ინტეგრაციის საშუალებას ჯაჭვის ყველა წევრს შორის. კარგი ღირებულების ჯაჭვი მოიცავს მონაწილეთა მიმდევრობას, რომლებიც მუშაობენ ერთად, როგორც ერთი გუნდი, და თითოეული ღირებულების გარკვეულ კომპონენტს – როგორცაა სწრაფად აწყობა, უფრო ზუსტი ინფორმაცია, უკეთ რეაგირება მომხმარებელთა მოთხოვნებზე, მათი მომსახურება და ა.შ. - უმატებს მთლიან პროცესს.¹⁸ რაც უფრო უკეთესია თანამშრომლობა ღირებულების ჯაჭვის სხვადასხვა მონაწილეებს შორის, მით უკეთესია მომხმარებელთათვის მიწოდებული პროდუქტი თუ მომსახურება. როდესაც ღირებულება შექმნილია მომხმარებლებისთვის და მათი საჭიროებები და სურვილები დაკმაყოფილებულია, ღირებულების ჯაჭვის ყველა რგოლი იღებს სარგებლობას. მაგალითად, Johnson Controls Inc.-ში ღირებულებათა ჯაჭვის მართვა პირველად დაიწყო შიდა მიმწოდებლებთან ურთიერთობების გაუმჯობესებით, შემდეგ გაფართოვდა და მოიცვა გარე მიმწოდებლები და მომხმარებლები. ღირებულებათა ჯაჭვის მართვაში კომპანიის გამოცდილების ზრდის კვალობაზე გაუმჯობესდა მისი კავშირები მომხმარებლებთან, რამაც, საბოლოოდ, გააუმჯობესა ღირებულებათა ჯაჭვში კომპანიის ყველა პარტნიორის მდგომარეობა.¹⁹

ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის უპირატესობები

შიგა და გარე პარტნიორებთან თანამშრომლობა, ღირებულებათა ჯაჭვის წარმატებული სტრატეგიის შექმნისა და მართვისთვის, მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს დროში, ენერჯისა და სხვა რესურსებში და სერიოზულ ერთგულებას ყველა პარტნიორისგან ღირებულებათა ჯაჭვში. ამ მოთხოვნების გათვალისწინებით, რატომ ირჩევენ მენეჯერები ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის დანერგვას? მწარმოებელთა კვლევა აჩვენებს ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის ოთხ ძირითად უპირატესობას: გაუმჯობესებული შესყიდვები, გაუმჯობესებული ლოჯისტიკა, გაუმჯობესებული პროდუქტის განვითარება და მომხმარებელთა შეკვეთების გაუმჯობესებული მენეჯმენტი.²⁰

ოკერაციათა მართვა ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის გამოყენებით

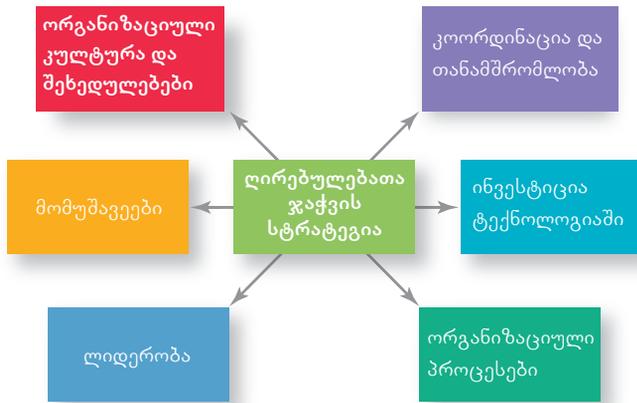
მიუხედავად იმისა, რომ Walmart მსოფლიოში საცალო ვაჭრობის უდიდესი კომპანიაა, ის კვლავ განაგრძობს გზების ძიებას მისი ღირებულებათა ჯაჭვის უფრო ეფექტურად და ეფექტურად მართვისათვის. მისი მიმდინარე ძალისხმევა ამ მიმართულებით მოიცავს აშშ-ის სატრანსპორტო მომსახურებების შექმნას მიმწოდებლებისგან, რათა შეამციროს პროდუქტების ტრანსპორტირების დანახარჯები. მიზანი: „საკუთარ თავზე აიღოს ის საქმიანობა, რომელსაც ტრანსპორტიორები ახორციელებენ, შეასრულოს უფრო ნაკლები დანახარჯებით და შემდეგ ეს დანახარჯები გამოიყენოს მაღაზიებში ფასების შესამცირებლად“. Walmart-ს სჯერა, რომ მას აქვს ის ზომა და მასშტაბი, რომ უფრო ეფექტურად განახორციელოს პროდუქტების გადაზიდვა, ვიდრე იმ კომპანიებმა, რომლებიც აწარმოებენ პროდუქციას.²¹

Walmart-ის მსგავსი კომპანიებისთვისაც კი არ არის მარტივი ორგანიზაციის მართვა ღირებულებათა ჯაჭვის თვალსაზრისით. მიდგომები, რომ მომხმარებლებს უნდა მივცეთ ის, რაც მათ სურთ, რომლებიც მუშაობდა წარსულში, უკვე აღარ არის ეფექტიანი და ეფექტური. თანამედროვე დინამიური კონკურენტის გარემო მოითხოვს ახალ მიდგომებს გლობალური ორ-

განიზაცებისგან. იმის გაცნობიერებამ, თუ როგორ და რატომ განისაზღვრება ღირებულება ბაზრის მიერ, ზოგიერთი ორგანიზაცია მიიყვანა ახალი ბიზნესმოდელის შექმნამდე (ეს არის კონცეფცია, რომელიც წარმოვადგინეთ მე-9 თავში). მაგალითად, ინდუსტრიაში ღირებულებათა ჯაჭვის განახლებით, შვედური IKEA გარდაიქმნა საფოსტო შეკვეთებზე მომუშავე ავეჯის კომპანიიდან მსოფლიოს ერთ-ერთ უმსხვილეს ავეჯით საცალოდ მოვაჭრე კომპანიად. კომპანია მომხმარებლებს სთავაზობს კარგად დამუშავებულ პროდუქტებს არსებითად დაბალ ფასად იმის სანაცვლოდ, რომ მომხმარებლებმა საკუთარ თავზე აიღონ გარკვეული სამუშაოები, რაც ტრადიციულად ხორციელდება მწარმოებლების და საცალოდ მოვაჭრეების მიერ, კერძოდ, ავეჯის აწყობა და სახლში მიტანა.²² კომპანიის მიერ ახალი ბიზნესმოდელის შექმნამ და ძველი მეთოდების და პროცესების მიტოვების სურვილმა კარგად იმუშავა.

ღირებულებათა ჯაჭვის სტრატეგია

ჩანართი MOM-2 გვიჩვენებს ღირებულებათა ჯაჭვის წარმატებული სტრატეგიისთვის საჭირო ექვს ძირითად პირობას: კოორდინაცია და თანამშრომლობა, ინვესტიციები ტექნოლოგიებში, ორგანიზაციული პროცესები, ლიდერობა, მომუშავეები და ორგანიზაციული კულტურა და შეხედულებები.



ჩანართი MOM-2

ღირებულებათა ჯაჭვის სტრატეგიის პირობები

კოორდინაცია და თანამშრომლობა იმისათვის, რომ დააკმაყოფილოს მომხმარებლების საჭიროებები და სურვილები და გადააჭარბოს კიდევ მათ, აუცილებელია თანამშრომლობა ჯაჭვის ყველა მონაწილეს შორის.²³ თითოეულმა პარტნიორმა უნდა განსაზღვროს ის, რასაც შეიძლება თვითონ არ აფასებდეს, მაგრამ აფასებდნენ მომხმარებლები. ინფორმაციის გაზიარება იმის შესახებ, თუ ვინ რას აკეთებს ღირებულებათა ჯაჭვში და მოქნილობა – მნიშვნელოვანი ნაბიჯებია კოორდინაციისა და თანამშრომლობის ჩამოყალიბებისთვის. ინფორმაციის გაზიარება და ანალიზი საჭიროებს უფრო ღია კომუნიკაციას ღირებულებათა ჯაჭვის სხვადასხვა პარტნიორებს შორის. მაგალითად, Kraft Foods-ში სჯერათ, რომ უკეთესმა კომუნიკაციამ მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან გაამართივა პროდუქტების და მომსახურების დროული მიწოდება.²⁴

ინვესტიციები ტექნოლოგიაში ღირებულებათა ჯაჭვის წარმატებული მენეჯმენტი შეუძლებელია საინფორმაციო ტექნოლოგიებში მნიშვნელოვანი ინვესტიციების გარეშე. ეს ინვესტიციები ანაზღაურდება იმით, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგია კომპანიას მისცემს ღირებულებათა ჯაჭვის რესტრუქტურის საშუალებას, რათა უკეთ მოემსახუროს საბოლოო მომხმარებლებს. მაგალითად, ყოველწლიურად, ჰიუსტონში დაფუძნებული სურსათის სადისტრიბუციო კომპანია Sysco ახორციელებს 21.5 მილიონი ტონა ნაწარმის, ხორცის, მზა საკვების და სხვა სასურსათო პროდუქტების გადაზიდვას რესტორნების, კაფეების და სპორტული სტადიონებისთვის. საკვების უსაფრთხოდ მიტანისთვის საჭირო

დროს და საჭირო ადგილას, Sysco ეყრდნობა პროგრამული უზრუნველყოფის, მონაცემთა ბაზების, სკანირების სისტემების და რობოტოტექნიკის კომპლექსურ ქსელს.²⁵

ორბანიზაციული პროცესები Pactiv Corporation-ში, რომელიც აწარმოებს პროდუქტის შესაფუთ მასალას, ეყრდნობოდნენ დაგეგმვის პროცესს, რომელიც მოიცავდა მკვეთრი გაუმჯობესების სამწლიან მიზნებს. შემდგომში ეს გარდაიქმნა ერთწლიან მიზნებად, წლიური გაუმჯობესების პრიორიტეტებად და გაზომვად მიზნებად. დაგეგმვისადმი ასეთმა დისციპლინიერებულმა მიდგომამ ხელი შეუწყო კომპანიის ზრდას და მისი მიზნების მიღწევას.²⁶

ორგანიზაციული პროცესები

მოქმედების წესები, რომელიც სრულდება ორგანიზაციული სამუშაო.

ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი რადიკალურად ცვლის ორგანიზაციულ პროცესებს - ანუ მოქმედების წესებს, რომლითაც სრულდება ორგანიზაციული სამუშაო. როდესაც მენეჯერები ოპერაციათა მართვას გადაწყვეტენ ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტით, ძველი პროცესები უკვე შეუსაბამო ხდება. ყველა ორგანიზაციული პროცესი კრიტიკულად უნდა შეფასდეს დასაწყისიდან ბოლომდე, რათა გამოჩნდეს, სად ხდება ღირებულების დამატება. ის საქმიანობა, რომელიც ვერ ქმნის ღირებულებას - უნდა გაუქმდეს. ისეთი შეკითხვები, როგორებიცაა: „სად შეიძლება გამოვიყენოთ ორგანიზაციის შიგნით არსებული ცოდნა, რათა გაუმჯობესდეს მასალების და ინფორმაციის ნაკადი?“, „ჩვენი პროდუქტების როგორი კონფიგურაციითაა შესაძლებელი მომხმარებლებისა და მიმწოდებლების დაკმაყოფილება?“, „როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს მასალების და ინფორმაციის ნაკადი?“ და „როგორ შეგვიძლია გავაუმჯობესოთ მომხმარებლის მომსახურება?“ უნდა დაისვას თითოეულ და ყველა პროცესთან მიმართებით. მაგალითად, როდესაც Deere and Company-ს მენეჯერებმა დანერგეს ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი, შეფასების სიღრმისეულმა პროცესმა გამოავლინა, რომ საქმიანობები - უფრო მეტად სინქრონიზებული, ურთიერთქმედება კი ღირებულებათა ჯაჭვის სხვადასხვა რგოლებს შორის უკეთ მართული უნდა იყოს. ღირებულების გასაზრდელად მათ შეცვალეს მრავალი სამუშაო პროცესი განყოფილების მასშტაბით.²⁷

სამი მნიშვნელოვანი დასკვნა შეიძლება გაკეთდეს ორგანიზაციულ პროცესებთან დაკავშირებით. პირველი, მოთხოვნის უკეთ პროგნოზირება საჭირო და შესაძლებელია მომხმარებლებსა და მიმწოდებლებს შორის მჭიდრო კავშირებიდან გამომდინარე. მაგალითად, იმაში დასარწმუნებლად, რომ მედიკამენტი Listerine მაღაზიის თაროებზე მუდმივად ხელმისაწვდომი იქნებოდა მომხმარებლებისთვის, როცა მათ მოესურვებოდათ (საცალო ვაჭრობის ინდუსტრიაში ეს პროცესი ცნობილია *შევესების ტემპების სახელით*), Walmart და Pfizer-ის Consumer Healthcare Group თანამშრომლობდნენ პროდუქტზე მოთხოვნის პროგნოზირებისთვის საჭირო ინფორმაციის გაუმჯობესების მიმართულებით. საერთო ძალისხმევით, პარტნიორებმა გაზარდეს Listerine-ის გაყიდვები Walmart-ში, რაც შესანიშნავი შედეგი იყო როგორც მიმწოდებელი, ასევე, საცალო ვაჭრობის კომპანიისთვის. მომხმარებლებმაც მიიღეს სარგებლობა, რადგან მათ შეეძლოთ პროდუქტის ყიდვა როდესაც და სადაც მოესურვებოდათ.

მეორე, შერჩეული ფუნქციების შესრულება შესაძლოა საჭირო იყოს სხვა პარტნიორებთან ერთად ღირებულების ჯაჭვში. ეს თანამშრომლობა შეიძლება მოიცავდეს თანამშრომელთა გაცვლა-გაზიარებასაც. მაგალითად, Saint-Gobain Performance Plastics საკუთარ თანამშრომლებს აყენებს მომხმარებლების ადგილას და მოჰყავს მიმწოდებლების თანამშრომლები და მომხმარებლები მის შენობაში სამუშაოდ.²⁸

დაბოლოს, ახალი საზომებია საჭირო სხვადასხვა საქმიანობის შედეგიანობის შესაფასებლად ღირებულებათა ჯაჭვში. რადგანაც ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის მიზანია მომხმარებლების საჭიროებების და სურვილების დაკმაყოფილება და გადაჭარბება, მენეჯერებს სჭირდებათ უკეთესი სურათი, თუ რამდენად კარგად იქმნება ეს ღირებულება და მიენოდება მომხმარებლებს. მაგალითად, როდესაც Nestlé USA-მ დანერგა ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი, მან შეცვალა მისი საზომების სისტემა, რათა აქცენტი გადაეტანა საზომების ერთ თანმიმდევრულ სიმრავლეზე - მაგალითად, მოთხოვნის პროგნოზირების სიზუსტე და წარმოების გეგმები, დროული მიწოდება, მომხმარებლის მომსახურების დონეები - რამაც საშუალება მისცა მათ, უფრო სწრაფად განესაზღვრათ პრობლემური არეები და მიეღოთ მათ გადასაჭრელად საჭირო ზომები.²⁹

ლიდერობა ღირებულებათა ჯაჭვის წარმატებული მართვა შეუძლებელია ძლიერი და თავდადებული ლიდერობის გარეშე. ორგანიზაციის უმაღლესი რგოლიდან დაბალ რგოლებამდე, მენეჯერებმა მხარი უნდა დაუჭირონ, გაამარტივონ და წინ წასწიონ ლი-

რეზულტატითაა ჯაჭვის მენეჯმენტის დანერგვა და მიმდინარეობა. ისინი სერიოზულად უნდა მიუდგნენ იმის განსაზღვრას, თუ რა არის ღირებულება ან - საუკეთესო გზა მის შესაქმნელად და რამდენად წარმატებულია განულები ძალისხმევა. კულტურა, სადაც მთელი ძალისხმევა მიმართულია მომხმარებლისთვის მაქსიმალურად მაღალი ღირებულების მიწოდებისკენ, წარმოუდგენელია ორგანიზაციის ღირებულების თავდადების და ერთგულების გარეშე.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა საზგასმით აღნიშნონ, თუ რას ელოდებიან ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტისგან. იდეალურ შემთხვევაში, მენეჯერები იწყებენ ხედვის ან მიზნის განსაზღვრით, რაც ასახავს ორგანიზაციის დანიშნულებას - განსაზღვროს, მოიპოვოს და უზრუნველყოს მაქსიმალურად შესაძლებელი ღირებულება მომხმარებლებისთვის. მაგალითად, როდესაც American Standard-მა დაიწყო ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი, მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა გამართა ათეულობით თათბირი აშშ-ის მასშტაბით, რათა აეხსნა ახალი კონკურენტული გარემო და ის, თუ რატომ სჭირდებოდა კომპანიას უკეთესი სამუშაო ურთიერთობები მის პარტნიორებთან ღირებულების ჯაჭვში, რომ უკეთ დაეკმაყოფილებინათ მომხმარებლების საჭიროებები.³⁰

შემდეგ მენეჯერებმა ნათლად უნდა წარმოაჩინონ თავიანთი მოლოდინები თითოეული მომუშავეის როლის მიმართ ღირებულებათა ჯაჭვში. ეს მოლოდინები უკავშირდება გარე პარტნიორებსაც. მაგალითად, American Standard-ის მენეჯერებმა განსაზღვრეს მკაფიო მოთხოვნები მიმწოდებლების მიმართ და მზად იყვნენ, გაეწყვიტათ საქმიანი ურთიერთობა მათთან, ვინც ვერ დააკმაყოფილებდა ამ მოთხოვნებს და ასეც მოიქცნენ. მეორე მხრივ, იმ მიმწოდებლებთან, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ მოთხოვნებს, ფართოდებოდა ბიზნესურთიერთობები და American Standard-ს ჰყავდა პარტნიორები, რომლებსაც სურდათ მათთან მუშაობა და მომხმარებლებისთვის უკეთესი ღირებულების მიწოდება.

მომუშავეები/ადამიანური რესურსები როდესაც მარიეტაში (ოჰაიოს შტატი) მდებარე Thermo Fisher Scientific-ის ქარხნის ახალ თანამშრომლებს უჩნდებათ შეკითხვა სამუშაოსთან დაკავშირებით, მათ შეუძლიათ მიმართონ ობიექტის წევრს - „ცოდნის ხე“ (Tree of Knowledge). რეალურად, „ხე“ არის განცხადებების დაფა იმ მომუშავეების სურათებით, ვინც ათწლეულების განმავლობაში მუშაობდა ქარხანაში.³¹

ჩვენ მიერ მენეჯმენტის თეორიების განხილვებიდან მთელ ამ წიგნში, ვიცით, რომ მომუშავეები ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსია. მომუშავეების გარეშე არ ხდება პროდუქტის წარმოება და მომსახურების მიწოდება - რეალურად, შეუძლებელი იქნებოდა ორგანიზებული ძალისხმევა საერთო მიზნების მისაღწევად. ამიტომ, გასაკვირი არაა, რომ მომუშავეები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში. სამი მთავარი მოთხოვნა ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებით ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში არის მოქნილი მიდგომები სამუშაოს კონსტრუირების მიმართ, დაქირავების ეფექტური პროცესი და მუდმივი ტრენინგი.

ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში სამუშაოს კონსტრუირებისთვის მოქნილობა განმსაზღვრელი ფაქტორია, რომლის გარეშეც მხოლოდ ტრადიციული ფუნქციური სამუშაო როლები - მარკეტინგი, გაყიდვები, ვალდებულებების მართვა, მომხმარებლის მომსახურება და ა.შ. - სასურველ შედეგს ვეღარ გამოიღებს. ამის ნაცვლად, სამუშაოების კონსტრუირება უნდა წარიმართოს იმ სამუშაო პროცესების ირგვლივ, რომლებიც ქმნის და უზრუნველყოფს ღირებულებას მომხმარებლებისთვის. ამისთვის საჭიროა მოქნილი სამუშაოები და მოქნილი მომუშავეები. მაგალითად, Nordson Corporation-ის ქარხანაში, სუინსბოროუსში, ჯორჯიის შტატში, მომუშავეების გადამზადება ხდება რამდენიმე განსხვავებული სამუშაოს შესასრულებლად, რაც არ არის უჩვეულო ბევრი სანარმოო ქარხნისთვის. ამ ობიექტის უნიკალურობა იმაშია, რომ იმ თანამშრომლებისგანაც კი, რომლებსაც არ ეკუთვნით დამატებითი საათების ანაზღაურება (salaried employees), ელოდებიან, რომ თვეში ოთხ საათს დაუთმობენ საამქროში პროდუქტების შექმნას.³²

ღირებულებათა ჯაჭვის ორგანიზაციაში მომუშავეები შეიძლება ჩართულ იქნენ ჯგუფში, რომელიც მონაწილეობს კონკრეტულ პროცესში და შეიძლება სთხოვონ მათ სხვადასხვა დავალებების შესრულება სხვადასხვა დღეს, საჭიროებებიდან გამომდინარე. ასეთ გარემოში, სადაც მომხმარებლისთვის ღირებულების მიწოდების საუკეთესო

სო გზაა ერთობლივი თანამშრომლობა, რაც შეიძლება შეიცვალოს მომხმარებლის საჭიროების ცვლილების კვალობაზე და სადაც პროცესები ან სამუშაოს აღწერა არ არის სტანდარტიზებული, მომუშავეს მოქნილობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ამიტომ, ორგანიზაციის მიერ თანამშრომელთა დაქირავების პროცესი ისე უნდა წარმართოს, რომ სწორად შეირჩენ ადამიანები, რომლებსაც აქვთ სწავლისა და ადაპტაციის უნარი.

დაბოლოს, მოქნილობისთვის საჭიროა მნიშვნელოვანი ინვესტიციები მომუშავეთათვის მუდმივი ტრენინგების უზრუნველსაყოფად. ტრენინგების პროცესში მომუშავეები ისწავლიან, როგორ ისარგებლონ საინფორმაციო ტექნოლოგიებით, როგორ გააუმჯობესონ მასალების გადაადგილება მთელ ჯაჭვში, როგორ განსაზღვრონ ის აქტივობები, რომლებიც ქმნიან ღირებულებას, როგორ მიიღონ უკეთესი გადაწყვეტილებები ურო სწრაფად ან როგორ გააუმჯობესონ ნებისმიერი სხვა საქმიანობა. ტრენინგების პროცესში მენეჯერები უნდა დარწმუნდნენ, რომ მომუშავეებს აქვთ ცოდნა და ფლობენ ინსტრუმენტებს, რაც საჭიროა მათი სამუშაოს ეფექტურად და ეფექტურად შესასრულებლად.

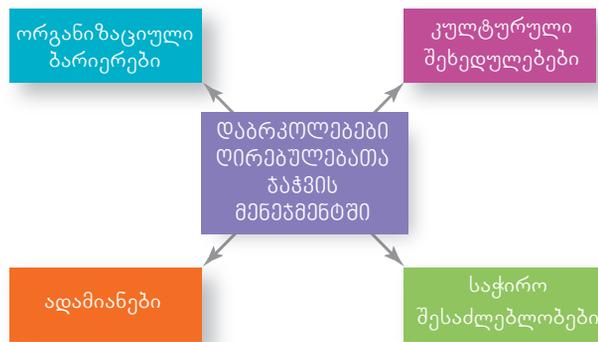
ორგანიზაციული კულტურა და მენეჯმენტები ღირებულებათა ჯაჭვის კიდევ ერთი საჭიროებაა მხარდამჭერი ორგანიზაციული კულტურისა და შეხედულებების არსებობა. ჩვენ მიერ ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის ფართოდ აღწერით შეიძლება მიხვდით, თუ რომელია ორგანიზაციული კულტურის ტიპი, რომელიც ხელს უწყობს მის წარმატებულ დანერგვას! ეს კულტურული შეხედულებები მოიცავს გაზიარებას, თანამშრომლობას, ღიაობას, მოქნილობას, საერთო პატივისცემასა და ნდობას; და კიდევ - არა მხოლოდ შიდა პარტნიორებს ღირებულებათა ჯაჭვში, არამედ გარე პარტნიორებსაც.

დაბრკოლებები ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში

მიუხედავად იმისა, რომ ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტს მოაქვს ბევრი სასურველი უპირატესობა, ღირებულებათა ჯაჭვის მართვისას მენეჯერებს უწევთ ზოგიერთ დაბრკოლებასთან გამკლავებაც, ესენია: ორგანიზაციული ბარიერები, კულტურული შეხედულებები, საჭირო შესაძლებლობები და ადამიანები (იხ. ჩანართი MOM-3).

ჩანართი MOM-3

დაბრკოლებები ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში



ორგანიზაციული ბარიერები General Cable-ის საწარმოო ობიექტზე მანჩესტერში, ნიუ-ჰემპშირის შტატში, მენეჯერების და მომუშავეების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო გამოწვევა მათი მსოფლიო დონის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების პროცესში არის 23 სხვადასხვა ეროვნების მომუშავე, რომლებიც ლაპარაკობენ 12 ენაზე, ინგლისურის გარდა. მრავალენობრიობა ართულებს შეტყობინებების გაცემის პროცესს, მაგრამ, სიმარტივისთვის, მთელ ქარხანაში იყენებენ ვიზუალურ მიმნიშვნებს.³³

ორგანიზაციული ბარიერები მენეჯერების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე რთული დაბრკოლებაა. ეს დაბრკოლებები მოიცავს ინფორმაციის გაზიარების უარყოფას ან მისი სურვილის არქონას, სტატუს-კვოს შეცვლის სურვილის არარსებობას და უსაფრთხოების საკითხებს. ინფორმაციის გაზიარების გარეშე, ახლო კოორდინაცია და თანამშრომლობა შეუძლებელია. მომუშავეების მხრიდან სტატუს-კვოს შეც-

ვლის სურვილის არქონამ შეიძლება შეაფერხოს ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტისკენ მიმართული ძალისხმევა და ხელი შეუშალოს მის წარმატებით დაწერვას. დაბოლოს, რადგანაც ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი დამოკიდებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურაზე, სისტემის უსაფრთხოებასა და ინტერნეტზე, უსაფრთხოების დაცვა არის საკითხი, რომელიც დიდ ყურადღებას საჭიროებს.

კულტურული შეხედულებები არაკეთილსასურველი კულტურული შეხედულებები - განსაკუთრებით, ნდობის და კონტროლის მიმართ - შეიძლება ასევე იყოს დაბრკოლება ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში. ნდობის საკითხი გადამწყვეტია. არც ნდობის ნაკლებობაა სასარგებლო და არც ზედმეტი ნდობა. იმისათვის, რომ გახდნენ ეფექტურები, პარტნიორები ღირებულებათა ჯაჭვში უნდა ენდობოდნენ ერთმანეთს. არსებითია საერთო პატივისცემა და პატიოსნება თითოეული პარტნიორის საქმიანობის მიმართ ღირებულებათა ჯაჭვში. თუ ნდობა არ იარსებებს, პარტნიორებს არ ექნებათ ინფორმაციის, შესაძლებლობების და პროცესების გაზიარების სურვილი. თუმცა, ზედმეტი ნდობაც შეიძლება იყოს პრობლემა. ნებისმიერი ორგანიზაცია მოწყვლადია **ინტელექტუალური საკუთრების** ქურდობის მიმართ, ანუ კონფიდენციალური ინფორმაციისა, რომელიც არის გადამწყვეტი ორგანიზაციის ეფექტიანი და ეფექტური ფუნქციონირებისა და კონკურენტუნარიანობისთვის. თქვენ უნდა გქონდეთ ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობა თქვენს პარტნიორებთან ღირებულების ჯაჭვში ისე, რომ შეინარჩუნოთ თქვენი ორგანიზაციის ფასეული აქტივები.³⁴ კიდევ ერთი კულტურული შეხედულება, რომელიც შეიძლება იყოს დაბრკოლება, ესაა მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, რომ, როდესაც ორგანიზაცია თანამშრომლობს გარე და შიგნით პარტნიორებთან, ის ვეღარ აკონტროლებს საკუთარ ბედს. თუმცა, ეს მთლად ასე არ არის. ინტენსიური თანამშრომლობის შემთხვევაშიც კი, რაც აუცილებელია ღირებულებათა ჯაჭვის მართვისთვის, ორგანიზაციები მაინც აკონტროლებენ ყველაზე მნიშვნელოვან გადამწყვეტილებებს - რას აფასებენ მომხმარებლები, რა ღირებულების მიღება სურთ მათ და განაწილების რომელი არსებია მნიშვნელოვანი.³⁵

საჭირო შესაძლებლობები ჩვენ უკვე ვიცით, რომ ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის წარმატებული დაწერვისთვის საჭიროა, პარტნიორებს ღირებულებათა ჯაჭვში ჰქონდეთ მრავალფეროვანი შესაძლებლობები. ზოგიერთი ეს შესაძლებლობა - კოორდინაცია და თანამშრომლობა, პროდუქტის კონფიგურაცია მომხმარებელთა და მიმწოდებელთა დასაკმაყოფილებლად და შიგნით და გარე პარტნიორების სწავლება - არ არის მარტივი, მაგრამ ისინი არსებითია ღირებულებათა ჯაჭვის შექმნისა და გამოყენებისთვის. ჩვენ მიერ ამ განყოფილებაში აღწერილი ბევრი კომპანია მიმართავდა საკუთარი შესაძლებლობების და პროცესების კრიტიკულ, ხშირად, რთულ თვითშეფასებას, რათა გამხადრიყო უფრო ეფექტიანი და ეფექტური ღირებულებათა ჯაჭვის მართვაში.

ადამიანები ბოლო დაბრკოლება ღირებულებათა ჯაჭვის წარმატებულ მენეჯმენტში შეიძლება იყოს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები. საქმისადმი მათი ურყევი ერთგულების გარეშე, ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი არ იქნება წარმატებული. თუ მომუშავეები უარს ამბობენ, იყვნენ მოქნილები სამუშაოზე - როგორ და ვისთანაც არ უნდა მუშაობდნენ - ძნელი იქნება თანამშრომლობისა და კოორდინაციის უზრუნველყოფა ღირებულებათა ჯაჭვში.

გარდა ამისა, ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი საჭიროებს ძალიან დიდ დროს და ენერჯიას ორგანიზაციაში მომუშავეებისგან. მენეჯერებმა უნდა შეძლონ მომუშავეთა მოტივირება ასეთი დიდი ძალისხმევის გასაწევად, რაც არ არის მარტივი.

დაბოლოს, ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული მთავარი პრობლემაა გამოცდილი მენეჯერების ნაკლებობა, რომელთაც შეუძლიათ გაუძღვნენ ღირებულებათა ჯაჭვის მართვის ინიციატივებს. ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი არაა ძალიან გავრცელებული, ამიტომ არ არის ბევრი მენეჯერი, რომელიც ამას წარმატებით აკეთებს. მიუხედავად ამისა, ბევრი პროგრესული ორგანიზაცია ხედავს ღირებულებათა ჯაჭვის მართვის უპირატესობებს და, დაბრკოლებების მიუხედავად, ახორციელებს მას.

ინტელექტუალური საკუთრება

კონფიდენციალური ინფორმაცია, რომელიც გადამწყვეტია ორგანიზაციის ეფექტიანი და ეფექტური ფუნქციონირებისა და კონკურენტუნარიანობისთვის.

მიმდინარე საკითხები ოპერაციათა მართვაში

Rowe Furniture-ს ჰქონდა თამამი მიზანი: დაემზადებინა დივანი 10 დღეში. მას სურდა „ისეთივე ეფექტური გამხდარიყო ავეჯის წარმოებაში, როგორც Toyota მანქანების წარმოებაში“. ამ მიზნის მიღწევისთვის საჭირო იყო მისი ოპერაციათა მენეჯმენტის პროცესის გაუმჯობესება, რათა გამოეყენებინა ტექნოლოგიები და შეენარჩუნებინა ხარისხი.³⁶ Rowe-ის ქმედებები ასახავს ოპერაციათა მენეჯმენტის თანამედროვე სამ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხს: 1. ტექნოლოგია, 2. ხარისხი, 3. მასობრივი კასტომიზაცია და ყაირათიანი ორგანიზაციები.

ტექნოლოგიის როლი ოპერაციათა მენეჯმენტში

გლობალური პოზიციონირების სისტემები (GPS - Global positioning systems) ცვლის კომპანიების საქმიანობას გადაზიდვებიდან ვაჭრობამდე, ჯანდაცვის სფეროდან სამართლის სფერომდე და სოფლის მეურნეობაშიც კი.³⁷ ბევრი სხვა ტექნოლოგიის მსგავსად, GPS-იც გამოგონებულ იქნა სამხედრო გამოყენებისთვის, რათა თვალის მიედევნებინათ იარაღისა და სამხედრო მოსამსახურეების გადაადგილებისთვის. ახლა GPS გამოიყენება გადამზიდავი გემების მოძრაობისთვის თვალის მისადევნებლად, სამომხმარებლო პროდუქტების განახლებისთვის (საათები ან ფოტოები) და პირობით გათავისუფლებულთა ან სექსუალურ მოძალადეთა მეთვალყურეობისთვის.

როგორც უკვე ვიცით, თანამედროვე კონკურენტული ბაზარი განაპირობებს დიდ ზენოლას ორგანიზაციებზე იმ პროდუქტების და მომსახურების დროული მიწოდების პროცესში, რომლებსაც მომხმარებლები აფასებენ. გონივრულად მართული კომპანიები ცდილობენ, აღიჭურვონ ტექნოლოგიებით, რათა გააუმჯობესონ ოპერაციათა მენეჯმენტი. სწრაფი კვების ბევრი კომპანია კონკურენტციას უწევს ერთმანეთს მანქანით გამვლელი მომხმარებლებისთვის უფრო სწრაფი და უკეთესი მომსახურების მიწოდებაში. დღესდღეობით ამ კლიენტებზე მოდის გაყიდვების დიდი წილი და მათი სწრაფად და უკეთესად მომსახურება შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა. მაგალითად, Wendy's-მა ზოგიერთი მისი მენიუს დაფის ზემოთ განათავსა ტენტები და ტექსტის ნაწილი შეცვალა სურათებით. სხვები იყენებენ დადასტურების ეკრანებს, ტექნოლოგიას, რომელიც დაეხმარა McDonald's-ს სიზუსტის 11 პროცენტზე მეტად გაზრდაში. ორი ეროვნული ქსელის მიერ გამოყენებული ტექნოლოგია, ითვლის რა რიგში მდგომი მანქანების რაოდენობას და მოთხოვნებს სხვადასხვა პროდუქტზე, მენეჯერებს აწვდის ინფორმაციას, თუ რა რაოდენობის საკვების მომზადება ესაჭიროებათ. Domino's-იც იყენებს გაყიდვების განხორციელების ახალ სისტემას მომხმარებლების მოსაზიდად და ონლაინშეკვეთების ეფექტურობის და ეფექტურობის გასაზრდელად.³⁸

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის საწარმოო საქმიანობა ეფუძნება მოსაზრებას, რომ მომხმარებელი არის მეფე, მენეჯერები კიდევ უფრო მეტად მგრძობიარენი უნდა იყვნენ მომხმარებელთა მოთხოვნების მიმართ. მაგალითად, ოპერაციათა მენეჯერებს სჭირდებათ სისტემები, რომლებსაც შეუძლია გამოავლინოს შესაძლო სიმძლავრე, შეკვეთების სტატუსი და პროდუქტის ხარისხი წარმოების პროცესში და არა მისი დასრულების შემდეგ. მომხმარებლებთან უფრო მჭიდრო კავშირისთვის, საჭიროა წარმოების სინქრონიზაცია მთელ საწარმოში. შეფერხებების და შეჩერებების თავიდან ასაცილებლად, საწარმოო ფუნქცია სრულად უნდა იყოს ჩართული ბიზნესის მთლიან სისტემაში.

ასეთი ფართო თანამშრომლობის საფუძველი ტექნოლოგიაა. ტექნოლოგია საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, აკონტროლონ დანახარჯები ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა დიაგნოსტიკური მომსახურება, დისტანციური დიაგნოსტიკა და მომსახურების დანახარჯების შემცირება. მაგალითად, ახალი ინტერნეტთავსებადი აღჭურვილობა მოიცავს ვებსერვერებს, რომლებსაც შეუძლია პროფილაქტიკური კომუნიკაცია - ანუ, თუ აღჭურვილობის ნაწილი დაზიანების ზღვარზეა ან მიაღწევს განსაზღვრულ პარამეტრებს, გვიჩვენებს, რომ ის შესაძლოა დაზიანდეს, და ითხოვს დახმარებას. თუმცა, ტექნოლოგიას გაცილებით მეტის მოცემა შეუძლია, ვიდრე ხმოვანი სიგნალი ან მაჩვენებლის ლილაკის ანთებაა. მაგალითად, ზოგიერთ მონეობილობას შეუძლია მიმწოდებლის პეიჯერს, ადმინისტრაციულ განყოფილებას ან კოორდინატორს მიაწოდოს ელექტრონული ფოსტა ან სიგნალი, სადაც აღწერს კონ-

კრეტულ პრობლემას და მოითხოვს საჭირო ნაწილებს და მომსახურებას. რამდენად ფასეულია ტექნიკური მომსახურების ასეთი ელექტრონული კონტროლი? ის შეიძლება ძალიან ფასეული იყოს, თუ თავიდან აიცილებს აღჭურვილობის დაზიანებას და მისგან გამონვეულ წარმოების უმოქმედობას.

მენეჯერებმა, რომლებიც აცნობიერებენ ტექნოლოგიის როლს უფრო ეფექტიანი და ეფექტური საქმიანობისთვის, იციან, რომ ოპერაციათა მართვა უფრო მეტია, ვიდრე, უბრალოდ, პროდუქტის წარმოება, როგორც მას აღწერს ტრადიციული ხედვა. ამის ნაცვლად, მნიშვნელობა ენიჭება ერთობლივ მუშაობას ორგანიზაციის ყველა ბიზნესფუნქციის შესასრულებლად და მომხმარებლების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მომსახურების მიმწოდებლებსაც ესმით ტექნოლოგიის ძალა ამ ამოცანების გადაწყვეტაში. მაგალითად, Southwest Airlines-მა გააუმჯობესა მისი პილოტების (რომელთაც ვრცელი მომზადება გაიარეს) კაბინა, რაც პილოტებს საშუალებას აძლევს, იფრინონ ზუსტი სატელიტური ნავიგაციით, რითაც დაზოგავენ სანავს, შეამცირებენ დაგვიანებებს და ხმაურს.³⁹

ინიციატივები ხარისხის გაუმჯობესებისთვის

ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები საკმაოდ ძვირი უჯდება კომპანიას. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ Apple-ს ფენომენალური წარმატება მოუტანა მისმა iPod-მა, მისი პირველი სამი ვერსიის ელემენტები ჯდება 4 საათში, მაშინ როცა, მომხმარებლის მოლოდინით, ელემენტებს უნდა გაეძლო 12 საათამდე. Apple-ს პრობლემის მოგვარება დაუჯდა 100 მილიონ დოლარამდე. ინჰალატორებთან და სხვა ნაწილებთან დაკავშირებული პრობლემები Schering-Plough-ში გამოიწვია ხარისხის კონტროლის ქრონიკულმა ნაკლოვანებებმა, რის გამოც კომპანიამ, საბოლოოდ, ჯარიმის სახით გადაიხადა 500 მილიონი დოლარი. ავტონდუსტრიას საგარანტიო და შეკეთების სამუშაოების ხარჯების დაფარვა დაუჯდა 14.5 მილიარდი დოლარი ერთ წელიწადში.⁴⁰

ბევრ ექსპერტს სჯერა, რომ ორგანიზაციებს, რომლებსაც არ შეუძლიათ აწარმოონ მაღალარისხიანი პროდუქტები, არ შეუძლიათ იყვნენ წარმატებულნი კონკურენტულ ბრძოლაში გლობალურ ბაზარზე. რა არის ხარისხი? როდის მიიჩნევთ პროდუქტს ან მომსახურებას ხარისხიანად და რას ნიშნავს ეს? იმას, რომ პროდუქტი არ ტყდება ან არ წყვეტს მუშაობას, ანუ არის სანდო? მომსახურების მიწოდებას იმ გზით, რომლითაც განზრახული გქონდათ? რომ პროდუქტი აკეთებს იმას, რასაც უნდა აკეთებდეს? თუ ხარისხი ნიშნავს სხვა რამეს? ჩვენ **ხარისხს** განვსაზღვრავთ, როგორც პროდუქტის ან მომსახურების შესაძლებლობას, საიმედოდ გააკეთოს ის, რასაც მისგან მოელიან და უპასუხოს მომხმარებლის მოლოდინებს.

როგორ მიიღწევა ხარისხი? ეს არის საკითხი, რომელიც საჭიროებს მენეჯერების დიდ ყურადღებას. ხარისხთან დაკავშირებული ინიციატივების განხილვა კარგი იქნება მენეჯმენტის ფუნქციების - დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა და კონტროლი - თვალსაზრისით.

დაგეგმვა ხარისხისთვის მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ხარისხის გაუმჯობესების მიზნები და სტრატეგიები და გეგმები, რომელთა საშუალებითაც მიაღწევენ ამ მიზნებს. მიზნების საშუალებით შესაძლებელია, ყველას ყურადღება მიექცოს ხარისხის გარკვეული სტანდარტისკენ. მაგალითად, Caterpillar-ის მიზანია ხარისხის გაუმჯობესებისთვის საჭირო ტექნიკის გამოყენება ხარჯების შესამცირებლად.⁴¹ მიუხედავად იმისა, რომ ეს მიზანი კონკრეტული და რთულია, მენეჯერები და მომუშავეები ერთობლივი ძალისხმევით მიჰყვებიან კარგად მოფიქრებულ სტრატეგიებს მიზნების მისაღწევად და დარწმუნებულნი არიან, რომ შეძლებენ ამას.

ორგანიზება და ლიდერობა ხარისხისთვის რადგანაც ხარისხის გაუმჯობესების ინიციატივები ხორციელდება მომუშავეების მიერ, მენეჯერებმა უნდა გააანალიზონ, როგორ შეიძლება მათი ორგანიზება და ლიდერობა საუკეთესოდ. მაგალითად, მუსჯოლში, სასკაჩევანში, General Cable Corporation-ის ქარხანაში, ყველა მომუშავე მონაწილეობს ხარისხის უზრუნველყოფის მუდმივ ტრენინგებში. გარდა ამისა, ქარხნის მენეჯერს გულწრფელად სჯერა, რომ მომუშავეებს უნდა მიენოდოს ის ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა მათი სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად. ის ამბობს: „ინფორმაციის მიწოდება ადამიანებისთვის, რომლებიც მართავენ ტექნიკას, არის უმნიშვნელოვანესი. თქვენ შეგიძლიათ შექმნათ თქვენი ქსელური სისტემა, გადაამ-

ხარისხი

პროდუქტის ან მომსახურების შესაძლებლობა, საიმედოდ გააკეთოს ის, რასაც მისგან მოელიან და უპასუხოს მომხმარებლის მოლოდინებს.

ზადოთ თანამშრომლები, გამოიყენოთ უფრო ეფექტური ინსტრუმენტები, მაგრამ თუ არ მიანვდით ადამიანებს ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა გაუმჯობესებისთვის, ენთუზიაზმიც არ იქნება“. საუბარიც ზედმეტია, რომ ეს კომპანია ყველა მომუშავეს უზიარებს წარმოების მონაცემებს და ფინანსური შედეგიანობის საზომებს.⁴²

ფართო და წარმატებული ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამებით აღჭურვილი ორგანიზაციები უმეტესად იყენებენ ორ მიდგომას ადამიანების მიმართ: კროსფუნქციური სამუშაო გუნდები და თვითმართვადი ან უფლებამოსილი სამუშაო გუნდები. რადგანაც პროდუქტის ხარისხის გაზრდა არის ის, რაშიც ყველა რგოლის მომუშავემ უნდა მიიღოს მონაწილეობა, გასაკვირი არაა, რომ ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ეყრდნობიან კარგად მომზადებულ, მოქნილ და უფლებამოსილ მომუშავეებს.

კონტროლი ხარისხისთვის ხარისხის გაუმჯობესების ინიციატივები არ განხორციელდება მათი პროგრესის მონიტორინგისა და შეფასების გზების არსებობის გარეშე. ხარისხის კონტროლი, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს სტანდარტებს მარაგების კონტროლისთვის, წუნის სიხშირეს, ნედლეულის შესყიდვას ან ოპერაციათა მენეჯმენტის სხვა სფეროებს, არის ძალიან მნიშვნელოვანი. მაგალითად, Northrup Grumman Corporation-ის ქარხანაში როლინგ მიდოუში, ილინოისის შტატში, რამდენიმე მიმართულებით დაინერგა ხარისხის კონტროლი, ესენია: ავტომატური შემოწმება და ინფორმაციული ტექნოლოგია, რომელიც ახორციელებს პროდუქტის დიზაინისა და წარმოების ინტეგრირებას და აკვირდება პროცესის ხარისხის გაუმჯობესებას. აგრეთვე, მომუშავეები უფლებამოსილი არიან, მიიღონ მიღების/უარყოფის გადაწყვეტილებები პროდუქტების შესახებ წარმოების მთელ პროცესში. ქარხნის მენეჯერი ასე ხსნის ამ მიდგომას: „ეს მიდგომა გვეხმარება, შევქმნათ ხარისხი პროდუქტში იმის ნაცვლად, რომ გამოვასწოროთ უკვე მიღებული პროდუქტის ხარისხი“. მაგრამ, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ, რასაც ისინი აკეთებენ, არის ის, რომ „ინყებენ ომს“ მომხმარებლებისთვის და, როგორც „სამხედროები“, ემზადებიან „ომის“ ან „ცოცხალი ბრძოლისთვის“. ქარხნის მენეჯერი ამბობს: „რაც ჩვენ სხვებისგან გამოგვარჩევს, არის ის, რომ გვწამს, თუ შევძლებთ გავიგოთ ჩვენი მომხმარებლების მისია ისე, როგორც ეს თავად ესმით, შეგვიძლია დავეხმაროთ მათ, იყვნენ უფრო ეფექტურები. ჩვენ არ ველოდებით, როდის გვთხოვენ მომხმარებლები რაიმეს გაკეთებას. ჩვენ ვცდილობთ გავარკვიოთ, რის გაკეთებას ცდილობენ ჩვენი მომხმარებლები და შემდეგ ვავითარებთ გადაწყვეტილებებს.“⁴³

ხარისხის გაუმჯობესების ასეთი ისტორიები სცდება აშშ-ის ფარგლებს. მაგალითად, Delphi-ს საამწებო ქარხანაში მატამორისში, მექსიკაში, თანამშრომლები ბევრს მუშაობდნენ ხარისხის გასაუმჯობესებლად და მიაღწიეს მნიშვნელოვან წარმატებებს. მათ შეძლეს, შეემცილებინათ მომხმარებლების მიერ დანუნებული ნაწილების რაოდენობა 3000 ppm-დან (parts per million - დანუნებული ნაწილი ყოველ მილიონში) 10 ppm-მდე.⁴⁴ ხარისხთან დაკავშირებულმა ინიციატივებმა რამდენიმე ავსტრალიურ კომპანიაში, Alcoa of Australia-ს, Wormald Security-ს და Carlton and United Breweries-ის ჩათვლით, განაპირობა ხარისხის მნიშვნელოვნად გაუმჯობესება.⁴⁵ Valeo Klimasysteme GmbH-ში, გერმანიის ქალაქ ბად როდახში, ამწებომა გუნდებმა შექმნეს განსხვავებული კლიმატკონტროლის სისტემები მაღალი დონის გერმანული მანქანებისთვის, Mercedes-ის და BMW-ს ჩათვლით. Valeo-ს მომუშავეთა გუნდების მიერ ინიცირებულმა ხარისხის კონტროლმა განაპირობა მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებები ხარისხის სხვადასხვა სტანდარტებში.⁴⁶

ხარისხის მიზნები

იმისათვის, რომ საზოგადოებას აჩვენონ მათი ერთგულება ხარისხის მიმართ, მსოფლიო მასშტაბით ბევრი ორგანიზაციის მიზანია ხარისხის სტანდარტების დაკმაყოფილება. მათგან ყველაზე ცნობილია ISO 9000 და ექვსი სიგმა.

ISO 9000 ISO 9000 საერთაშორისო ხარისხის მენეჯმენტის სტანდარტების სერიაა, რომელიც დანერგულია International Organization for Standardization-ის (www.iso.org) მიერ და აწესებს საერთო პრინციპებს პროცესებისთვის, რათა უზრუნველყოს მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ეს სტანდარტები მოიცავს ყველაფერს - დანყებული კონტრაქტის პირობებიდან, პროდუქტის მიწოდებამდე, პროდუქტის დიზაინის ჩათვლით. ISO 9000 სტანდარტები - ესაა საერთაშორისოდ აღიარებული სტანდარტები კომპანიების შედარებისა და შეფასებისთვის გლობალურ ბაზარზე. რეალურად, ამ სახის სერტიფიკატის არსებობა შეიძლება იყოს ბიზნესის გლობალურ დონეზე კეთების წინა პირობა. ISO 9000 სერტიფიკატის მიღება ადასტურებს ოპერაციების ხარისხიანი სისტემის არსებობას.

2012 წლის მონაცემებით, ერთ მილიონ სერტიფიკატზე მეტია გაცემული ორგანიზაციებზე 175 ქვეყნიდან. აშშ-ში თითქმის 40000 ბიზნესი ფლობს ISO 9000 სერტიფიკატს. 20000-ზე მეტ ჩინურ კომპანიას აქვს მიღებული ეს სერტიფიკატი.⁴⁷

ემპსი სიგმა 30 წლის წინ Motorola პოპულარიზაციას უწევდა ხარისხის მკაცრი სტანდარტების გამოყენებას სავაჭრონიშნის ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამა ექვსი სიგმას საშუალებით.⁴⁸ ძალიან მარტივად რომ ვთქვათ, ექვსი სიგმა არის ხარისხის პროგრამა, რომლის მიზანია დეფექტების შემცირება დაბალი დანახარჯების მისაღწევად, დროის ეკონომიისთვის და მომხმარებლების კმაყოფილების გასაზრდელად. ის ეფუძნება სტატისტიკურ სტანდარტს, რომელიც მიზნად ისახავს, რომ წუნის მაქსიმალური რაოდენობა იყოს 3.4 ყოველ მილიონ ერთეულსა ან პროცედურაზე. რას ნიშნავს ეს სახელწოდება? სიგმა ბერძნული ასოა, რომელსაც სტატისტიკოსები იყენებენ ნორმალური განაწილების მრუდიდან სტანდარტული გადახრის აღსანიშნავად. რაც უფრო მაღალია სიგმა, მით უფრო დაბალია გადახრა ნორმიდან - ანუ ნაკლებია წუნი. ერთი სიგმას შემთხვევაში, იმის დაახლოებით ორი მესამედი, რაც იზომება, მდებარეობს მრუდზე. ორი სიგმა ფარავს დაახლოებით 95 პროცენტს. ექვს სიგმაზე - თქვენ თითქმის არ გაქვთ წუნი წარმოებაში.⁴⁹ ეს არის ხარისხთან დაკავშირებული ამბიციური მიზანი! მიუხედავად იმისა, რომ ეს უკიდურესად მაღალი სტანდარტია, ბევრი ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაცია იყენებს მას და იღებს სარგებელს. მაგალითად, General Electric-ის შეფასებით, მოყოლებული 1995 წლიდან, მან დაზოგა მილიარდობით დოლარის დანახარჯები.⁵⁰ ექვს სიგმას სხვა ცნობილი კომპანიებიც იყენებენ: ITT Industries, Dow Chemical, 3M Company, American Express, Sony Corporation, Nokia Corporation და Johnson & Johnson. მიუხედავად იმისა, რომ ექვსი სიგმას მომხმარებლების უდიდესი უმრავლესობა მწარმოებელი კომპანიებია, მომსახურების ისეთი კომპანიებიც, როგორებიცაა ფინანსური ინსტიტუტები, საცალო მოვაჭრეები და ჯანდაცვის ორგანიზაციები, იწყებენ მის გამოყენებას. რა გავლენა შეიძლება იქონიოს ექვსმა სიგმამ? განვიხილოთ მაგალითი.

Wellmark Blue Cross & Blue Shield-ს, მართვადი სამედიცინო უზრუნველყოფის ჯანდაცვის კომპანიას, 65 დღე ან მეტი სჭირდებოდა ახალი ექიმის ასაყვანად მის ფარმაცევტულ სანარმოში. ამჟამად, ექვსი სიგმას დამსახურებით, კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ პროცესების ნახევარი, რომელსაც ისინი იყენებდნენ, იყო ზედმეტი და ამ ზედმეტი საფეხურების მოშორებით, სამუშაო სრულდება 30 დღეში (ან უფრო ნაკლებ დროში) და შემცირებული პერსონალით. კომპანიამ ასევე შეძლო ადმინისტრაციული დანახარჯების შემცირება წლიურად 3 მილიონი დოლარით. ამ თანხამ, ჯანმრთელობის დაზღვევის პრემიების შემცირების გზით, გადაინაცვლა მომხმარებლებისკენ.⁵¹

მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია იმ უპირატესობათა გაცნობიერება, რომელიც ახლავს ექვსი სიგმის მიღწევას ან ISO 9000 სერტიფიკატის მიღებას, მთავარი უპირატესობა მომდინარეობს თვითონ ხარისხის გაუმჯობესების პროცესიდან. სხვა სიტყვებით, ხარისხის სერტიფიცირების მიზანს თან უნდა ახლდეს სამუშაო პროცესები და ოპერაციების სისტემა, რაც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, უპასუხოს მომხმარებლის მოთხოვნებს, ხოლო მომუშავეებს - მუდმივად მაღალხარისხიანად შეასრულონ სამუშაო.

მასობრივი კასტომიზაცია და ყაირათიანი ორგანიზაცია

ტერმინი მასობრივი კასტომიზაცია ერთი შეხედვით აღიქმება, როგორც ოქსიმორონი. მიუხედავად ამისა, თანამედროვე მენეჯერებისთვის კონცეფცია დიზაინიდან შეკვეთამდე ხდება ოპერაციათა მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი საკითხი. მასობრივი კასტომიზაცია მომხმარებლებს უზრუნველყოფს პროდუქტით როცა, სადაც და როგორც მათ უნდათ.⁵² კომპანიები - BMW, Ford, Levi Strauss, Wells Fargo, Mattel და Dell - ნერგავენ მასობრივ კასტომიზაციას, რათა შეინარჩუნონ ან მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას. მასობრივი კასტომიზაცია საჭიროებს მოქნილ სანარმოო ტექნიკებს და მომხმარებელთან მუდმივ დიალოგს.⁵³ ორივე მათგანში დიდ როლს თამაშობს ტექნოლოგია.

მოქნილი წარმოებით, კომპანიებს შეუძლიათ, სწრაფად გადააწყონ სანარმოო ხაზები. ისეთი ტექნოლოგიის გამოყენებით, როგორიცაა კომპიუტერით კონტროლირებადი სანარმოო აღჭურვილობა, ინტრანეტები, ინდუსტრიული რობოტები, შტრიხკოდის სკანერები, ციფრული პრინტერები და ლოჯისტიკური პროგრამა-

ISO 9000

საერთაშორისო ხარისხის მენეჯმენტის სტანდარტების სერია, რომელიც აწესებს საერთო პრინციპებს პროცესებისთვის, რათა უზრუნველყოს მომხმარებლების მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

ექვსი სიგმა

ხარისხის პროგრამა, რომლის მიზანია დეფექტების შემცირება დაბალი დანახარჯების მისაღწევად, დროის ეკონომიისთვის და მომხმარებლის კმაყოფილების გასაზრდელად.

მასობრივი კასტომიზაცია

მომხმარებლების უზრუნველყოფა პროდუქტით - როდესაც, სადაც და როგორც მათ უნდათ.

ლი უზრუნველყოფა, კომპანიებს შეუძლიათ წარმოუდგენლად მოკლე დროში აწარმოონ, ააწყონ და გადაზიდონ მომხმარებლების მოთხოვნებზე მორგებული პროდუქტები მათსავე მოთხოვნებზე მორგებული შეფუთვით. Dell არის კარგი მაგალითი კომპანიისა, რომელიც იყენებს მოქნილ სანარმოო ტექნიკებს და ტექნოლოგიას კომპიუტერების მომხმარებლის მოთხოვნების გათვალისწინებით შესაქმნელად.

ტექნოლოგია ასევე მნიშვნელოვანია მომხმარებლებთან მუდმივი დიალოგისთვის. მონაცემთა ვრცელი ბაზების გამოყენებით, კომპანიებს შეუძლიათ თვალი მიადევნონ, მოსწონს თუ არა მომხმარებელს მათი პროდუქცია. ინტერნეტმა შესაძლებელი გახადა, კომპანიებს ჰქონდეთ მუდმივი დიალოგი მომხმარებლებთან, რათა გაიგონ მათი ზუსტი უპირატესობები და უპასუხონ მათ. მაგალითად, Amazon-ის ვებსაიტზე მომხმარებლებს ესაღმებთან სახელით და მათ შეუძლიათ მიიღონ პერსონალური რეკომენდაციები წიგნებისა და სხვა პროდუქტების შესახებ. პროდუქტის მომხმარებლების სურვილებსა და სპეციფიკაციებზე მორგების შესაძლებლობა საფუძველს უყრის მნიშვნელოვან ურთიერთობას ორგანიზაციასა და მომხმარებელს შორის. თუ მომხმარებელს მოსწონს პროდუქტი და მისი ღირებულება, დიდი ალბათობით, ის გახდება მუდმივი მომხმარებელი.

ინტენსიური ფოკუსი მომხმარებლებზე ასევე მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ კომპანია იყოს **ყაირათიანი ორგანიზაცია**, ანუ ორგანიზაცია, რომელსაც ესმის, რა სურთ მომხმარებლებს. ის განსაზღვრავს მომხმარებლისთვის მისაწოდებელ ღირებულებას პროდუქტების სანარმოებლად საჭირო ყველა საქმიანობის ანალიზის გზით და შემდეგ მიმართავს მთლიანი პროცესის ოპტიმიზაციას მომხმარებლის შეხედულებისამებრ.⁵⁴ ყაირათიანი ორგანიზაციები უარს ამბობენ ყველა იმ საქმიანობაზე, რომელიც არ ქმნის ღირებულებას მომხმარებლის თვალში. მაგალითად, კომპანიები, როგორებიცაა United Parcel Service, LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton და Harley-Davidson, ახორციელებენ ყაირათიან ოპერაციებს. „ყაირათიანი ოპერაციები ნერგავს ნარჩენების მინიმინიზაციის ფილოსოფიას, მიისწრაფვიან რა სრულყოფილებისკენ მუდმივი სწავლის, კრეატიულობის და გუნდური მუშაობის გზით“.⁵⁵ რაც უფრო მეტი მწარმოებელი და მომსახურების კომპანია ნერგავს ყაირათიანობის პრინციპებს, მათ უნდა გააანალიზონ, რომ ეს არის დაუსრულებელი მოგზაურობა ეფექტურობის და ეფექტურობის მიღწევისკენ.

ყაირათიანი ორგანიზაცია

ორგანიზაცია, რომელსაც ესმის, რა სურთ მომხმარებლებს, განსაზღვრავს მომხმარებლისთვის მისაწოდებელ ღირებულებას პროდუქტების სანარმოებლად საჭირო ყველა საქმიანობის ანალიზის გზით და შემდეგ მიმართავს მთლიანი პროცესის ოპტიმიზაციას მომხმარებლის შეხედულებისამებრ.

სადისკუსიო საკითხები

1. რა არის ოპერაციათა მენეჯმენტი?
2. ფიქრობთ თუ არა, რომ მწარმოებელ და მომსახურების მიმწოდებელ ორგანიზაციებს ძალიან სჭირდებათ ოპერაციათა მენეჯმენტი? ახსენით.
3. რა არის ღირებულებათა ჯაჭვი და ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი? რა არის ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტის მიზანი? რა უპირატესობები მოაქვს ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტს?
4. რა არის საჭირო ღირებულებათა ჯაჭვის წარმატებული მართვისთვის? რა დაბრკოლებები არსებობს ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტში?
5. როგორ გამოიყენებთ ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტს თქვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში?
6. როგორ ასრულებს ტექნოლოგია თავის როლს წარმოებაში?
7. რა არის ISO 9000 და ექვსი სიგმა?
8. აღწერეთ ყაირათიანი მენეჯმენტი და ახსენით, რატომ არის ის მნიშვნელოვანი.
9. როგორ შეიძლება იქნეს გამოყენებული ოპერაციათა მენეჯმენტი სხვა მენეჯერულ ფუნქციებში, კონტროლის გარდა?
10. რომელი უფრო გადამწყვეტია ორგანიზაციის წარმატებაში: მუდმივი გაუმჯობესება თუ ხარისხის კონტროლი? დაასაბუთეთ თქვენი პოზიცია.

მენეჯმენტის პრაქტიკა



მენეჯმენტის დილემა

Habitat for Humanity არის არაკომერციული მსოფლიო ქრისტიანული ორგანიზაცია, რომელიც ზრუნავს ხელმისაწვდომი საცხოვრებელი სახლების აშენებაზე უსახლკაროებისა და ღარიბებისათვის. საცხოვრებელი ადგილის გარეშე მყოფმა ოჯახებმა უნდა მიმართონ Habitat-ის ადგილობრივ ფილიალს. სახლის პოტენციურ მებატრონეებს ირჩევენ მათი სოციალური მდგომარეობის და სესხის გადახდისუნარიანობის მიხედვით. Habitat-ის მიდგომის უნიკალურობაც სწორედ ისაა, რომ ეს არ არის ერთგვარი ჩუქების პროგრამა. შერჩეულმა ოჯახებმა, როგორც სახლის მებატრონეებმა, უნდა შეიტანონ პირველი შენატანი, იხადონ ყოველთვიური პროცენტი და იმუშაონ მათი სახლების მშენებლობაზე. ისინი იღებენ ვალდებულებას, ააშენონ Habitat-ის სხვა სახლებიც. Habitat-ის მოხალისეები უზრუნველყოფენ როგორც შრომით, ისე ფულად შემონიჭებებსაც.

სოციალურ სფეროზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ხშირად იბრძვიან ფინანსური რესურსების მოსაპოვებლად, რათა უზრუნველყონ საზოგადოების შეჭირვებული ნაწილისთვის იმ მომსახურებების შეთა-

ვაზება, რომლებიც ყოველთვის არ არის საკმარისი. მაგალითად, Habitat for Humanity-ს გადაეცა უზარმაზარი ფინანსური დახმარება, \$100 მილიონი დოლარის ოდენობით, ერთ-ერთი პიროვნებისგან, რომელსაც ნამუშევარი ჰქონდა ამ ორგანიზაციაში და რომელმაც დაინახა, თუ რა „საჩუქარს“ სთავაზობს ეს ორგანიზაცია ღარიბ ოჯახებს. ამ შემთხვევაში, ორგანიზაციის მმართველი გუნდის მისიაა, გონივრულად გამოიყენოს ეს საჩუქარი, განახორციელოს ზუსტი დაგეგმვა, შეიმუშაოს ეფექტური სტრატეგია და უზრუნველყოს ეფექტური კონტროლი.

ნარმოიდგინეთ, რომ ხართ მმართველი გუნდის წევრი. დაგეგმვის, სტრატეგიული მენეჯმენტის და მენეჯერული კონტროლის შესახებ მე-4 ნაწილში მიღებული ცოდნის გამოყენებით, მოიფიქრეთ 5 შეთავაზება, რომელზეც უნდა კონცენტრირდნენ გუნდის წევრები. გულდასმით იფიქრეთ თქვენ მიერ შეთავაზებულ წინადადებებზე.

გლობალური თვალსაზრისით

მწარმოებლებმა მრავალი წელი მოანდომეს დაბალი დანახარჯების მქონე გლობალური მინოდების ჯაჭვის შექმნას. თუმცა, როდესაც სანარმოები დამოკიდებულნი არიან გლობალური მინოდების ჯაჭვზე, ნებისმიერ მოულოდნელ შეფერხებას (პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესები, სტიქიური უბედურებები და ა.შ.) შეუძლია ზიანი მიაყენოს კომპანიების გეგმებს, მათ ბიუჯეტსა და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ მოულოდნელი პრობლემების წარმოშობის საშიშროება ყოველთვის არსებობდა, დღესდღეობით, იმ პროცესებს, რომლებიც ვითარდება თქვენი დაწესებულებიდან თუ ქვეყნიდან ათასობით მილის მოშორებით, შეუძლია გავლენა იქონიოს თქვენს საქმიანობაზე, რაც ქმნის დამატებით არასტაბილურობას და რისკს მენეჯერებისთვის. ისლანდიაში ვულკან Eyjafjallajökull-ის ამოფრქვევა 2010 წელს, 2011 წლის მინისძვრა და ცუნამი იაპონიაში და წყალდიდობა ტაილანდში ჯერ კიდევ კარგად ახსოვთ ლოჯისტიკის, ტრანსპორტის და ოპერაციულ მენეჯერებს მთელ მსოფლიოში. მაგალითად, როდესაც ისლანდიაში ამოიფრქვა ვულკანი, ევროპის საჰაერო სივრცის უმეტესი ნაწილი დახურული იყო უფრო დიდი პერიოდით, ვიდრე ვარაუდობდნენ, რამაც შექმნა საჰა-

ერო საცობები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ამის გამო, სპარტანბურგში (სამხრეთი კაროლინა) არსებულ BMW-ს სანარმოში გადაიდო ნაწილების საჰაერო მინოდება. შესაბამისად, საჭირო გახდა მუშების სამუშაო საათების შემცირება და დაგეგმვა, თუ როგორ შეეჩერებინათ დროებით მთელი წარმოება. 2011 წლის ტაილანდის წყალდიდობის დროს ნიანგებით სავსე წყლის ქვეშ აღმოჩნდნენ სამრეწველო დაწესებულებები, რომლებიც აწარმოებდნენ ნახევარგამტარებს ისეთი კომპანიებისთვის, როგორცაა Apple და Samsung. 2011 წლის იაპონიის ცუნამისა და მინისძვრის შედეგად დაიხურა ათობით კომპანია, რომლებიც საავტომობილო ნაწილებს აწოდებდნენ ცნობილ საავტომობილო კომპანიებს – Toyota-ს, Honda-ს და Hewlett-Packard-ს.

განიხილეთ შემდეგი საკითხები მე-4 ნაწილში მიღებული ცოდნის გათვალისწინებით:

- რა დადებით მხარეებს ხედავთ გლობალური მინოდების ჯაჭვთან დაკავშირებულ პრობლემებში?
- რა ტიპის გეგმები იქნება საუკეთესო ასეთი დაუგეგმავი მოვლენების დროს?

- მე-9 თავის გათვალისწინებით, ახსენით, როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ეფექტურად დაგეგმვა დინამიკურ გარემოში?
- შეიძლება, „SWOT“ – ანალიზი იყოს სასარგებლო ამ შემთხვევაში? ახსენით.
- როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, გამოიყენონ სცენარების დაგეგმვა, როგორც მომზადება ასეთი კატასტროფებისთვის? (სცენარების დაგეგმვა განხილულია დაგეგმვის და კონტროლის ტექნიკის მოდულში)

- მენეჯერული კონტროლის რა სახეები იქნება საუკეთესო მენეჯერებისთვის ასეთი მოვლენების დროს?
- როგორი ზემოქმედება აქვს ასეთ კატასტროფებს საოპერაციო სისტემებზე, განსაკუთრებით კი, სამრეწველო კომპანიის საოპერაციო სისტემებზე? რისი გაკეთება შეუძლიათ მენეჯერებს ასეთი კატასტროფების შედეგების მინიმუმამდე დასაყვანად?

წყარო: R. Teijken, „Local Issues in Global Supply Chains,“ *Logistics & TransportFocus*, April 2012, pp. 41-43; J. Beer, „Sighted: The Ends of the Earth,“ *CanadianBusiness*, Winter 2011/2012, pp. 19-22; B. Powell, „When Supply Chains Break,“ *Fortune*, December 26, 2011, pp. 29-32; A. H. Merrill, R. E. Scale, and M. D. Sullivan, „Post-Natural Disaster Appraisal and Valuation: Lessons from the Japan Experience,“ *The Secured Lender*, November/December 2011, pp. 30-33; J. Rice, „Alternate Supply,“ *Industrial Engineer*, May 2011, pp. 10; and „Risk Management: An Increasingly Small World,“ *Reactions*, April 2011, pp. 252.

განზრდობადი ქეისი Starbucks – დაგეგმვა და კონტროლი

ყველა მენეჯერის საქმიანობის ძირითადი ნაწილია დაგეგმვა. მათი დაგეგმვის მასშტაბები შეიძლება იყოს ფართო ან შეზღუდული. გეგმა შეიძლება იყოს მომავალ კვირასა, თვესა ან რამდენიმე წელზე განერილი. დაგეგმვამ შეიძლება მოიცვას სამუშაო ჯგუფი, ქვედანაყოფი ან მთლიანად ორგანიზაცია. არ აქვს მნიშვნელობა, თუ რა სახის დაგეგმვას მიმართავს მენეჯერი, მნიშვნელოვანია ის, რომ დაგეგმვა აუცილებელია. დაგეგმვის გარეშე, მენეჯერს არ ექნება ის, რაც უნდა მართოს, რასაც უნდა გაუძღვეს და რაც უნდა გააკონტროლოს.

STARBUCKS – დაგეგმვა

Starbucks-ის უამრავი მიღწევის გათვალისწინებით, ეჭვგარეშეა, რომ კომპანიის მენეჯერები აქტიურად იყენებენ დაგეგმვას. მოდით, უფრო დანვრილებით შევეხოთ მოცემულ საკითხს.

კომპანიის მიზნები

2012 წლის ივლისისთვის კომპანიას ჰქონდა 17 200-ზე მეტი მაღაზია მსოფლიოს 58 ქვეყანაში. კომპანიის 2013 წლის მიზანი იყო 1200 ახალი მაღაზიის გახსნა. Starbucks-ის ფინანსური მიზნები გულისხმობდა კომპანიის საერთო შემოსავლების 10%-დან 13%-მდე გაზრდას, ხოლო სახელდობრ კომპანიის აქციებზე შემოსავლების ზრდას – 15%-დან 20%-მდე. გარდა რაოდენობრივი მიზნებისა, Starbucks აქცენტირებულია სხვადასხვა ფორმით ახალი ყავის პროდუქციის შექმნასა და განვითარებაზე და გლობალური პასუხისმგებლობის შენარჩუნებაზე.

კომპანიის სტრატეგიები

Starbucks-ს უწოდებენ ყველაზე დინამიკურ საცალო ვაჭრობის ბრენდს ბოლო 2 ათწლეულის განმავლობაში. მან შეძლო, ასულიყო უფრო მაღალ დონეზე, ვიდრე ამის შესაძლებლობას, ერთი შეხედვით, იძლეოდა უბრალო ყავის პროდუქტი, და გახდა მსოფლიოს ლიდერი ბრენდი ყავის პროდუქციის წარმოებაში. კვირაში 60 მლნ-ზე მეტი მომხმარებელი ყიდულობს პროდუქციას Starbucks-ისგან. ეს არის ჰოვარდ შულცის წარმატება, რომელსაც მან მიაღწია ისეთი სიახლის დანერგვით, რომელიც მანამდე არ არსებობდა აშშ-ში – ეს იყო „კაფეს ცხოვრების“ სტილი. ამით მან შექმნა ერთგვარი კულტურული ფენომენი. Starbucks-ს გავლენა აქვს იმაზე, თუ რას ვსვამთ და ვჭამთ და როგორ ვხარჯავთ დროსა და ფულს.

Starbucks-მა გამოიძენა გზა, რომლითაც იგი, პრაქტიკულად, ნებისმიერ მომხმარებელამდე მიდის მათი დემოგრაფიული თუ სოციალური მდგომარეობის განსხვავებულობის მიუხედავად; შესაბამისად, კომპანიის მომხმარებელთა არეალი დიდია. Starbucks-ს არ სტუმრობენ მხოლოდ მდიდრები და ინტელექტუალები; თქვენ იქ შეხვდებით ფეხბურთელებს, სანარმოს მუშებს, ოფისის მუშაკებს. აღსანიშნავია, რომ, მიუხედავად მაღალი ფასისა, მომხმარებლები თვლიან, რომ ფასი ნამდვილად შეესაბამება ხარისხს. ამ საფასურის სანაცვლოდ, მომხმარებლები, საუკეთესო ყავასთან ერთად, იღებენ ხარისხიან მომსახურებას Starbucks-ის ატმოსფეროში – მოხერხებული სავარძლები, მუსიკა, ყავის არომატი – ანუ ყველაფერი ის, რაც ქმნის სითბოს და კომფორტს. ეს არის ის, რაც იგრძნო შულცმა თავის დროზე მისი პირველი მივლინებისას იტალიაში.

როგორც ნომერი პირველი კომპანია ყავის პროდუქციის გაყიდვაში, Starbucks ყიდის ხსნად ყავას, ყა-



სკოტ მაკმარტინი (Scott McMartin), Starbucks-ის ხარისხის უზრუნველყოფის და ბრენდის ცნობადობის დირექტორი, უმეტეს დროს ატარებს ხარისხის კონტროლის ოთახში, რომელიც მდებარეობს კომპანიის შტაბბინაში და სადაც ყოველდღიურად მოწმდება ყავის ხარისხი და გემო. Starbucks-ის მომხმარებლები, დეველპერები და ხარისხის მართვის გუნდის წევრები ყოველდღიურად აგემოვნებენ 1000 ჭიქა ყავას დღეში. ეს არის Starbucks-ის შვებულების კონტროლის ერთ-ერთი ხერხი, რომლის გამოყენებითაც მიიღწევა კომპანიის მიზანი – მომხმარებელს მიენდოს უმაღლესი ხარისხის უნიკალური პროდუქტი.

წყარო: Reuters/Marcus Donner

ვის მარცვლებს, გამაგრილებელ სასმელებს, ყავასთან დაკავშირებულ აქსესუარებსა და მოწყობილობებს და ა.შ. კომპანიის ახალ პროდუქციას წარმოადგენს „ნატურალ“ („natural“) ენერჯეტიკული სასმელები, ჭიქაში დაფასოებული მსუბუქად მოხალული ყავა – Starbucks Blonde Roast. Starbucks-ის მომხმარებელთა სტიმულირების პროგრამა გამორჩეულია მისი კონკურენტების პროგრამებისგან. My Starbucks Rewards-ის პროგრამის ფარგლებში, 3,6 მლნ-ზე მეტ აქტიურ მომხმარებელს გადაეცა საჩუქრად მობილური გადახდის ბარათები. კომპანიამ უზარმაზარი ინვესტიციები განახორციელა ამ მიმართულებით. Starbucks-ის მობილური გადახდის აპლიკაციები Android-ის და iPhone-ისთვის დღესაც დიდი პოპულარობით სარგებლობს. კომპანიამ ასევე გააკეთა განცხადება თანამშრომლობის შესახებ მობილური გადახდების სერვისის კომპანია Square-თან. კომპანია Square ახორციელებს ყველა სადებეტო და საკრედიტო ტრანზაქციებს Starbucks-ის მაღაზიებში აშშ-ის მთლიან ტერიტორიაზე. საბოლოოდ, მომხმარებლებს შესაძლებლობა აქვთ, გადაიხადონ შეკვეთა საკრედიტო ბარათით მარტო მათი სახელის დაფიქსირებითაც კი.

Starbucks კონკურენციაში იმყოფება სწრაფი მომსახურების რესტორნებსა და სპეციალიზებულ ყავის მაღაზიებთან. მაგალითად, McDonalds-თან, რომელმაც დიდი ინვესტიცია ჩადო McCafe-ში, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობს კლასიკურ ყავას, ხილის კოქტეილებს და ხსნად ყავას ყინულით. გარდა ამისა, არსებობს უამრავი სპეციალიზებული ყავის მაღაზია, თუმცა, ისინი, ძირითადად, ადგილობრივ ბაზრებზე არიან ორიენტირებულნი.

STARBUCKS – კონტროლი

მენეჯერების სამუშაო არ შემოიფარგლება მხოლოდ გემების შედგენით, მიზნების დასახვით, ორგანიზებითა და სტრუქტურირებით. ამის შემდეგ მენეჯერებმა თვალის უნდა ადევნონ სამუშაოს, რათა დარწმუნდნენ, რომ ის სრულდება გემის შესაბამისად და გადახრების გარეშე. Starbucks-ში მენეჯერები აკონტროლებენ სხვადასხვა ფუნქციებს, საქმიანობას, პროცედურებსა და პროცესებს, რომლებიც უზრუნველყოფს საჭირო მწარმოებლურობას და სტანდარტების დაცვას ორგანიზაციის ყველა დონეზე.

მომხმარებლის სიამოვნების კონტროლი

რატომ არის Starbucks ასეთი წარმატებული? კომპანიის წარმატების მრავალ ფაქტორთაგან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ერთ-ერთი – მომხმარებლისთვის უმაღლესი ხარისხის უნიკალური პროდუქტის მიწოდება უმაღლესი ხარისხის მომსახურებით. მენეჯერები ახორციელებენ მუდმივ კონტროლს, აფასებენ არსებულ მდგომარეობას და განსაზღვრავენ, რა არის გასაკეთებელი. Starbucks-ის მენეჯერები იყენებენ კონტროლის სხვადასხვა მექანიზმებს, რათა დარწმუნდნენ იმაში, რომ კომპანია მიდის დასახული მიზნებისაკენ. კომპანიაში ჩამოყალიბებული კონტროლის სისტემა მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: ოპერაციების, უსაფრთხოების, დასაქმებულების და ორგანიზაციის შედეგიანობის კონტროლს.

Starbucks-ის მომხმარებელთა სპექტრი მრავალფეროვანია. ყოველდღიურად Starbucks-ის პროდუქციით ათასობით ადამიანი სარგებლობს, მაგალითად, იურისტი აჩერებს თავის მანქანას ჩიკაგოს ცენტრში Starbucks-თან, რათა შეუკვეთოს თავისი ყოველდღიური დიდი Caffe Mocha. მშენებლობის მენეჯერი კალიფორნიაში მანქანიდან გადმოუსვლელად უკვეთავს Starbucks-ის მაღაზიაში მისთვის სასურველ პროდუქტს. საღამოს 11 საათზე სტუდენტი, რომელსაც ხვალ მენეჯმენტში აქვს გამოცდა, შესვენებისას მიდის Starbucks-ის ადგილობრივ ფილიალში პროდუქტის შესაკვეთად, რის შემდეგაც ის კვლავ მზად არის, გააგრძელოს მეცადინეობა მენეჯმენტში.

ყოველკვირეულად 60 მლნ-ზე მეტი ტრანზაქცია სრულდება Starbucks-ის ფილიალებში. ერთი გადარიცხვა, საშუალოდ, \$7.01 დოლარის ღირებულებისაა. სწორედ ეს გარიგებებია Starbucks-ის შემოსავლის ძირითადი წყარო. ამ გარიგებების, იქნება ეს პროდუქციის გაყიდვა კაფეში შემსვლელ მომხმარებლებზე თუ მომხმარებლებზე, რომლებიც მანქანიდან გადმოუსვლელად ყიდულობენ პროდუქციას, ეფექტურობის და ეფექტურობის შეფასება აუცილებელია კომპანიისთვის. კომპანიაში არსებობს გარკვეული პროცედურები, რომლებიც უზრუნველყოფს ამ გარიგებების შეუფერხებლად განხორციელებას. Starbucks ყოველთვის ამატებს ფანჯრებს პროდუქციის მანქანიდან გადმოუსვლელად შეძენისთვის, რაც აუმჯობესებს მომსახურების ეფექტურობას. როდესაც მომხმარებელი შედის კაფეში, მას შეუძლია, იქვე დაელოდოს, სანამ შეკვეთას მოამზადებენ, რაც შეუძლებელია მანქანიდან გადმოუსვლელად მომსახურების დროს. ამ სპეციფიკის გათვალისწინებით, კომპანია პერმანენტულად აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს, მაგალითად, იყენებს დროის ამთვლელებს გამყიდველებისთვის, რათა მათ სწორად გათვალონ თავიანთი დრო და დროულად

მოემსახურონ მომხმარებელს; Starbucks-მა ასევე დაამონტაჟა სპეციალური მონიტორები, სადაც ასახულია შეკვეთა, რათა თავიდან იქნეს აცილებული უზუსტობა; ამასთან, საკონდიტრო თაროები განალაგა მოხერხებულ ადგილას და ახლოს იმ ფანჯარასთან, საიდანაც უნდა გაიცეს შეკვეთა.

უსაფრთხოების დაცვა მნიშვნელოვანი ელემენტია კომპანიისათვის. კომპანიის აქტივების (მომხმარებელი, გამყიდველები, ფინანსური ინფორმაცია და ა.შ.) უსაფრთხოდ შენარჩუნება საჭიროებს უსაფრთხოების მაღალ კონტროლს. კომპანია მონოდებულია, უზრუნველყოს დასაქმებულები სუფთა, უსაფრთხო, ჯანსაღი პროდუქციითა და გარემოთი. კომპანიაში ყველამ უნდა გაინანილოს პასუხისმგებლობა უსაფრთხოების წესების დაცვისას: ითანამშრომლონ სხვადასხვა თანამდებობის პირებთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ უსაფრთხოებას; დაესწრონ სპეციალურ უსაფრთხოების ტრენინგებს; გადადგან შესაბამისი ნაბიჯები საჭიროების შემთხვევაში, რომ დაიცვან თავისი თავი და სხვები; შეატყობინონ ხელმძღვანელობას იმ ნებისმიერ სიტუაციაზე, რომელმაც შეიძლება ზარალი მიაყენოს კომპანიას. როდესაც თანამშრომლები იწყებენ მუშაობას, მათ გადაეცემათ სპეციალური სახელმძღვანელო, სადაც ასახულია ყველა ის წესი, რომელიც უნდა დაიცვან. გარდა ამისა, მენეჯერები მუდმივად გადიან ტრენინგს, რათა მერე თავად ჩაუტარონ თანამშრომლებს ტრენინგები უსაფრთხოების საკითხებზე. დასაქმებულს შეუძლია, ნებისმიერ დროს მიმართოს Partner & Asset Protection დეპარტამენტს ინფორმაციისა და რჩევისთვის.

ერთ-ერთი სფერო, რომელშიც Starbucks-ს განსაკუთრებული დაცვა სჭირდება, არის მისი სასაჩუქრე ბარათი, რომელიც კომპანიის ბიზნესის დიდ ნაწილს მოიცავს. ამ სასაჩუქრე ბარათით, არაეთიკურ მომუშავეს ეძლევა საშუალება, ზარალი მიაყენოს კომპანიას. კომპანიის ერთ-ერთი დირექტორი, რომელიც აკონტროლებს სამართლებრივი ნორმების დაცვას, აცხადებს, რომ რთულია მსგავსი თაღლითობის დაფიქსირება, რადგან ეს ხშირად არ ჩანს განხორციელებული ფინანსური ოპერაციებიდან. თუმცა, Starbucks განხორციელებულ ტრანზაქციებზე მონაცემების კონტროლისთვის ყოველდღიურად ახორციელებს ამ მონაცემების ანალიზს. გარდა ამისა, გამოიყენება კონტროლის სხვა ხერხებიც. როდესაც კომპანია ანალიზის საშუალებით ამჩნევს ნორმიდან გადახრას, ხდება პერსონალის გაფრთხილება და ექსპერტების საშუალებით ხორციელდება მათი საქმიანობის შეფასება-ანალიზი. იყო შემთხვევები, როდესაც გამომძიებლებმა იპოვეს პიროვნებები, რომლებმაც აღიარეს 42000 დოლარის მოპარვა. ნაკლები სიდიდის ფინანსური დარღვევის დაფიქსირებისას მომუშავეებს ეგზავნებათ წერილი, სადაც სთხოვენ

ახსნა-განმარტებას. მომუშავეები, რომლებმაც მიიღეს ასეთი სახის გაფრთხილება, უმეტეს შემთხვევაში, გათავსდნენ სამსახურიდან.

სრული და ნახევარი განაკვეთით მომუშავე პერსონალი წარმოადგენს მთავარ რგოლს კლიენტებთან ურთიერთობისას. ვინაიდან კლიენტების სანიმუშო მომსახურება არის Starbucks-ის ერთ-ერთი მთავარი მიზანი, მომუშავეებს ეძლევათ სტიმული, რომ ყოველი კლიენტის ამ კომპანიასთან ურთიერთობის გამოცდილება იყოს დაუფინყარი და სასიამოვნო. ბუნებრივია, ჩნდება შეკითხვა: რა სახის კონტროლს იყენებს Starbucks აღნიშნული მიზნის მისაღწევად? კომპანიის მომუშავეები პერმანენტულად გადაიან სპეციალურ ტრენინგებს და ვალდებულნი არიან, დაიცვან პროდუქციის შენახვასა, დამზადებასა და მომსახურებასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო პროცედურა. მომუშავეები ასევე ვალდებულნი არიან, თავიანთ მენეჯერებს შეატყობინონ ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც უკავშირდება რომელიმე სახეობის პროდუქციის ვარგისიანობას. თანამშრომლებს ასწავლიან გამაფრთხილებელ ნიშნებს და იმას, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ პოტენციურად სახიფათო სიტუაციაში, როდესაც მომხმარებელს ემუქრება გარკვეული საშიშროება. მაღაზიის მენეჯერებს გავლილი აქვთ სპეციალური ტრენინგები, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ საგანგებო მდგომარეობაში.

Starbucks-ისთვის ასევე მნიშვნელოვანია კონტროლის ბოლო სახე - ორგანიზაციული შედეგიანობის და ფინანსური კონტროლი. Starbucks იყენებს ტიპურ ფინანსურ კონტროლს. კომპანიაში ასევე აკვირდებიან გაყიდვების ზრდას მაღაზიებში, რომლებიც, სულ მცირე, ერთი წლის გახსნილია და განიხილავენ მას, როგორც შედეგიანობის სტანდარტს. მუდმივი სირთულე, რომელიც თან სდევს კონტროლის პროცესს, არის ოპერაციული ხარჯების კონტროლი კომპანიის თითოეულ მაღაზიაში. კომპანია შესანიშნავად იყენებს დაბალი დანახარჯებით მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის სტრატეგიას, შესაბამისად, კომპანია პერმანენტულად მიმართავს სხვადასხვა ღონისძიებებს დაბალი დანახარჯების შესანარჩუნებლად. მაგალითად, ახალი, უფრო თხელი სანაგვე პარკების გამოყენება, რამაც, არსებული გათვლებით, კომპანიის დანახარჯები უნდა შეამციროს ნახევარი მილიონი დოლარით წელიწადში.

ტიპური ფინანსური კონტროლის გარდა, კორპორაციული მართვის პროცედურები და სახელმძღვანელო პრინციპები Starbucks-ის ფინანსური კონტროლის მნიშვნელოვანი ნაწილია, ისევე, როგორც ყველა იმ კორპორაციისთვის, რომელზეც მოქმედებს სარბენს-ოქსლის

აქტი. კომპანიას შემუშავებული აქვს მეგზური მენეჯერებისათვის, სადაც დეტალურად არის აღწერილი მათი ვალდებულებები, უფლებები, პროცედურები, მოლოდინები და კონტროლის ის სისტემა, რომელსაც იყენებს კომპანია.

STARBUCKS-ის მიწოდების ჯაჭვი: მარცვლიდან ჭიქამდე

ნებისმიერი ფინჯანი ყავა, რომელიც მზა სახით მიეწოდება კლიენტს, იწყება ყავის იმ მარცვლიდან, რომელსაც კრეფენ ყავის პლანტაციებში. მოსავლის აღებიდან დასაწყობებამდე, მოხალვამდე და საბოლოო პროდუქტის მიღებამდე კომპანია Starbucks აცნობიერებს თითოეული ეტაპის მონაწილეების როლის მნიშვნელობას ღირებულებათა ჯაჭვის ფორმირებაში.

Starbucks-ს მომხმარებლებისთვის ჩამოაქვს ყავა მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან. ამისათვის, ის მომუშავეები, რომლებსაც ევალებათ ყავის შექმნა, პირადად მიდიან ლათინური ამერიკის და აფრიკის ყავის მწარმოებელ რეგიონებში, რათა თავად შეარჩიონ საუკეთესო არაბიკის მარცვლები. მას შემდეგ, რაც შერჩეული ყავის მარცვლები ჩამოვა აშშ-ში, Starbucks-ის სპეციალისტები იწყებენ მათ გადამუშავებას. სპეციალისტებმა კარგად იციან თავიანთი საქმე და ისე ხალავენ ყავის მარცვლებს, რომ შეინარჩუნონ ყავისთვის დამახასიათებელი ყველა არომატი. არის უამრავი სირთულე, რომელიც თავს იჩენს ყავის ნედლეულის ხარისხიან, ანუ ისეთ პროდუქტად გარდაქმნის პროცესში, რომელსაც მომხმარებელი იღებს Starbucks-ისგან. ამინდი, ტრანსპორტირება, ლოჯისტიკა, ტექნოლოგია, პოლიტიკური არასტაბილურობა – ეს არის ყველაფერი ის, რასაც, პოტენციურად, შეუძლია შეაფერხოს პროდუქციის წარმოება.

ერთ-ერთი მთავარი საკითხი Starbucks-ისთვის არის გარემოს დაცვა. Starbucks იღებს გარკვეულ ზომებს მიწოდების ჯაჭვის ყველა რგოლში ეკოლოგიური ზიანის მინიმუმამდე დასაყვანად. მაგალითად, მიწოდებლები ხელს აწერენ წესებს, რომლებიც უნდა დაიცვან რესურსების მიწოდების დროს. კომპანიის მაღაზიებიც კი მიმართულია გარემოს დაცვისკენ. მაგალითად, იაპონიის ფილიალში მომუშავეებმა გამოიგონეს ყავის ნალექისგან ქაღალდის დამზადების ინოვაციური ხერხი. ადგილობრივი საგამომცემლო კომპანია იყენებს ამ ქაღალდს გაზეთ Starbucks Japan-ის დასაბეჭდად, ხოლო ბაჰრეინში მომუშავეები აშრობენ ყავის ნალექს და აძლევენ მომხმარებელს, როგორც სასუქს მათი სახლის მცენარეებისთვის.

სადისკუსიო საკითხები

- შეადგინეთ Starbucks-ის მიზნების ჩამონათვალი. აღწერეთ, რა ტიპისაა თითოეული მიზანი. შემდეგ იმსჯელეთ იმის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებს დასახული მიზნები შემდეგ მომუშავეებზე: ა. ნახევარი განაკვეთით მომუშავე ბარისტა ომაჰაში; ბ. ხარისხის უზრუნველყოფის ტექნიკური სპეციალისტი ამსტერდამში; გ. რეგიონალური გაყიდვების მენეჯერი; დ. გლობალური მინოდების ჯაჭვის ოპერაციების აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი; ე. მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი.
- განიხილეთ Starbucks-ის ზრდის სტრატეგიების ტიპები. იყავით კონკრეტულები.
- რა კონკურენტული უპირატესობა გააჩნია Starbucks-ს? რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ ამ უპირატესობების შესანარჩუნებლად?
- როგორ ფიქრობთ, შეიძლება თუ არა, Starbucks-ის ბრენდი გახდეს გაჯერებული, ანუ ჰქონდეს ძალიან ბევრი სხვადასხვა პროდუქცია? რატომ – კი ან რატომ – არა?
- რომელი კომპანიები შეიძლება იყვნენ კარგი ბენჩმარკები Starbucks-ისთვის? რატომ? რომელი კომპანიები ისურვებდნენ, მოეხდინათ Starbucks-ის ბენჩმარკინგი? რატომ?
- აღწერეთ, როგორ შეუძლიათ ქვემოთ ჩამოთვლილ Starbucks-ის მენეჯერებს, გამოიყენონ პროგნოზირება, ბიუჯეტირება და განრიგის შედგენა: ა. მაღაზიის მენეჯერი; ბ. რეგიონალური მარკეტინგის მენეჯერი; გ. გლობალური განვითარების მენეჯერი; დ. მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი.
- დაახასიათეთ ჰოვარდ შულცი, როგორც სტრატეგიული ლიდერი.
- მისდევს თუ არა Starbucks თავის მისიას? (მისი მისია შეგიძლიათ ნახოთ ვებგვერდზე www.starbucks.com). განიხილეთ.
- კონტროლის რა კრიტერიუმი იქნება სასარგებლო მაღაზიის მენეჯერისთვის? იმ მაღაზიაში მომუშავე ბარისტასთვის, რომელიც არ სთავაზობს მანქანდან გადმოუსვლელად პროდუქციის ყიდვის სერვისს? იმ მაღაზიაში მომუშავისთვის, რომელსაც აქვს მანქანიდან გადმოუსვლელად ყიდვის მომსახურება?
- რა სახის წინასწარ, მიმდინარე და უკუკავშირით კონტროლს იყენებს Starbucks? არსებობს თუ არა სხვა რაიმე სახის კონტროლი, რომელიც ასევე მნიშვნელოვანია კომპანიისათვის? რატომ?
- ვინ შეიძლება მიაწინებდეს სტანდარტებიდან მნიშვნელოვან გადახრას? ა. საათობრივი მომუშავე; ბ. მაღაზიის მენეჯერი; გ. რეგიონალური მენეჯერი; დ. ვიცე-პრეზიდენტი ფინანსების სფეროში; ე. მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი. არის თუ არა რაიმე მსგავსება მათ შორის? რატომ?
- კონტროლის პროცესის სამი საფეხურის მიხედვით, შეაფასეთ კონტროლის ის ზომები, რომელსაც იყენებს Starbucks სასაჩუქრე ბარათების საკითხში;
- კომპანიის მიმდინარე ფინანსური ანგარიშების გამოყენებით, გამოთვალეთ: ვალდებულებები აქტივებთან მიმართებაში; მარაგების ბრუნვა; მთლიანი აქტივების ბრუნვა; მოგების წილი გაყიდვებზე; უკუგება ინვესტიციაზე. რას ეუბნება ეს მაჩვენებლები მენეჯერს?
- როგორ დაახასიათებდით Starbucks-ის წარმოების/ოპერაციების ტექნოლოგიას მის მაღაზიებში – როგორც საცალო გამყიდველს, საბითუმოს თუ წარმოების პროცესში მყოფს? (მინიშნება: მე-11 თავის მასალის გათვალისწინებით).
- შეუძლია Starbucks-ს, მართოს გაურკვეველობები მის მინოდების ჯაჭვში? თუ კი, როგორ? თუ არა, რატომ?
- ესტუმრეთ კომპანიის ვებგვერდს (www.starbucks.com). მოიპოვეთ ინფორმაცია

კომპანიის მიერ გარემოს დაცვისთვის გადადგმულ ქმედებებზე მიწოდების ჯაჭვის თითოეულ ეტაპზე. აირჩიეთ ერთ-ერთი. აღწერეთ და შეაფასეთ გარემოს დაცვისთვის გადადგმული ნაბიჯები. როგორ შეიძლება იმოქმედოს ამან დაგეგმვასა, ორგანიზებასა და კონტროლზე ამ სფეროებში?

17. გაეცანით კომპანიის მისიას და სახელმძღვანელო პრინციპებს (იხ. ვებგვერდზე www.starbucks.com). როგორ მოქმედებს ეს კონტროლზე? როგორ ეხმარება Starbucks-ს კონტროლის მისეული ხერხები მისი მისიის განხორციელებაში?

შენიშვნები მე-4 ნაწილის განგრძობადი ქეისისთვის

C. Cain Miller, „Starbucks and Square to Team Up,“ *New York Times Online*, August 8, 2012; Starbucks Corporation 2011 Annual Report, www.investor.starbucks.com, August 6, 2012; Starbucks News Release, „Starbucks Reports Record Third Quarter Results,“ www.investor.starbucks.com, July 26, 2012; R. Ahmed, „Tata Setting Up Starbucks Coffee Roasting Facility,“ www.online.wsj.com, July 26, 2012; B. Horovitz, „Starbucks Rolling Out Pop with Pep,“ *USA Today*, March 22, 2012, p. 1B; Starbucks News Release, „Starbucks Spotlights Connection Between Record Performance, Shareholder Value, and Company Values at Annual Meeting of Shareholders,“ news.starbucks.com March 21, 2012; D. A. Kaplan, „Strong Coffee,“ *Fortune*, December 12, 2011, pp. 100-116; J. A. Cooke, Editor, „From Bean to Cup: How Starbucks Transformed Its Supply Chain,“ www.supplychainquarterly.com, Quarter 4, 2010; R. Ruggless, „Starbucks Exec: Security from Employee Theft Important When Implementing Gift Card Strategies,“ *Nation's Restaurant News*, December 12, 2005, p. 24; and R. Ruggless, „Transaction Monitoring Boosts Safety, Perks Up Coffee Chain Profits,“ *Nation's Restaurant News*, November 28, 2005, p. 35.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

2016 წლისათვის Eli Lilly & Co-ის წლიური შემოსავლები 10 მილიარდი აშშ დოლარით შემცირდება, რადგან ამ დროისათვის მისი სამი ძირითადი მედიკამენტის პატენტს გაუვა ვადა.¹ კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის (CEO) ჯონ ლეჩლეიტერისათვის (John Lechleiter) აუცილებელ და სასწრაფო დავალებათა შორის უპირველესია ამ შემოსავლების წყაროს ჩანაცვლება. აღნიშნული ვითარებიდან გამოსავალი მედიკამენტების განვითარების ტემპის დაჩქარებაა, თუმცა მთავარ გამონკვევად რჩება ის, თუ როგორ უნდა მოხდეს ეს?

მისი გლობალური კონკურენტებისაგან განსხვავებით, რომლებმაც მსგავს გამონკვევებს ფართომასშტაბიანი შერწყმა-შესყიდვებით უზარაუბეს, ლეჩლეიტერმა ძირითადი ყურადღება მცირე ფარმაცევტული კომპანიების შექმნაზე გადაიტანა. მან განაცხადა, რომ „ფართომასშტაბიანი კომბინაციები მხოლოდ მოკლევადიანი შვებაა და ვერ პასუხობს ისეთ ფუნდამენტურ საკითხებს, როგორებიცაა ინოვაციის პრობლემა და პროდუქტის განვითარების ხაზის ეფექტურობის გაზრდა“. კომპანიის არსებული და სამომავლო წარმატებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ახალი პროდუქტების განვითარება და მათი სწრაფად გაშვება საფუძვლიან და სავალდებულო ტესტირებაზე, რომელიც, შესაძლებელია, ძალიან ნელი პროცესი იყოს.

ლეჩლეიტერის მიერ მონათხრობი ისტორიიდან ჩანს, თუ რაოდენ გატაცებულია ის საკუთარი საქმიანობით: „აქვე ვისაუბრებ ამაღლელებელ ფაქტზე. 1960 წელს აღმოსავლეთ აზიაში სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა 39 წელს შეადგენდა. ოცდაცხრამეტი! 1990 წელს, 30 წლის შემდგომ, 67 წელი გახდა. დაფიქრდით ამაზე. ხსნის თუ არა ეს ფაქტი აზიის ეკონომიკურ ბუმს? მე შემიძლია ვთქვა, რომ ამას შეუძლია, შორს წაგვიყვანოს. ჯანმრთელობას სიმდიდრე მოსდევს“. მას მტკიცედ სჯერა, რომ ეს საუკუნე „ბიომედიცინისაა“ და ჩვენ ვალწევთ პროდუქტიულობის იმ დონეს, რომელსაც ადამიანები უფრედების, გენეტიკისა და სხვა ბიოლოგიურ ფუნქციებზე დაფუძნებული ცოდნიდან გამომდინარე წინასწარმეტყველებდნენ და იმედოვნებდნენ.

მისი ოპტიმიზმი შენელებულია იმის გამო, რაც მოხდა მის კომპა-



წყარო: AP Photo/Tom Stratman

ნიაში (და სხვა ფარმაკოლოგიურ კომპანიებში) და რასაც ის „პატენტის ბარიერს (Patent Cliff) – ინტელექტუალურ საკუთრებაზე ვადის გასვლა“ – უწოდებს, რაც, თავის მხრივ, კომპანიაში კვლევა-განვითარების პროცესებს საფრთხის ქვეშ აყენებს.

10 მილიარდი აშშ დოლარით შემცირდება კომპანია Eli Lilly & Co-ის ყოველწლიური შემოსავლები.



წყარო: Bloomberg via Getty Images

ლერლეითერის პირველი ნაბიჯი იყო კომპანიის ოპერაციული სტრუქტურის განახლება და მისი დაყოფა ხუთ საერთაშორისო ბიზნეს-სერტეულად: ონკოლოგია, დიაბეტი, ფორმირებული ბაზრები, განვითარებადი ბაზრები და ცხოველთა ჯანმრთელობა. რესტრუქტურისაციის ნაწილი ასევე მოიცავდა გაუმჯობესებული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის შექმნას. გარდა ამისა, გათვალისწინებული იყო კომპანიის მიერ კვლევა-განვითარების მხარდაჭერა და მისი არსებული მოდელის ჩანაცვლების ალტერნატივად – თანამედროვე ტექნოლოგიების განხილვა

(გაუმჯობესებული კომუნიკაცია, მუდმივად ხელმისაწვდომი და მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტი). სირთულეების მიუხედავად, Eli Lilly & Co-ის ოპერაციული შედეგიანობა მდგრადია. კომპანიის პროექტების მიზნები 60%-მდე მიღწეულია ან დაჩქარებული. **რომელი სხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტების გამოყენებითაა შესაძლებელი ლერლეითერის მიერ კომპანია Eli Lilly & Co-სთვის მიზნად დასახული პროდუქტის განვითარების პროცესის დაჩქარების უზრუნველყოფა?**

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 11.1 ალწეროთ ორგანიზაციული სტრუქტურის ექვსი ძირითადი ელემენტი;
- 11.2 შეადაროთ მექანიკური და ორგანული სტრუქტურები;
- 11.3 განიხილოთ სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც ხელსაყრელია ორგანიზაციული სტრუქტურის მექანიკური ან ორგანული მოდელისთვის;
- 11.4 ალწეროთ ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები.

10 მლრდ. აშშ დოლარის შემოსავლების ჩანაცვლება ვერ და არ იქნება მარტივი. თუმცა, ლეი-ლეითერს ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა კარგად ესმის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ის ამ კომპანიის წინაშე პროდუქტის განვითარების კუთხით მდგომ რთულ გამოწვევებს ეხება. უფრო ძლიერ და წარმატებულ ორგანიზაციად ჩამოყალიბების მცდელობის ფონზე, გარემოს რადიკალური ცვლილების პირობებში

მის მიერ ინიცირებული რესტრუქტურირება არის ის ერთ-ერთი ნაბიჯი, რომელსაც, ჩვეულებრივ, მრავალი კომპანია მიმართავს. ასევე, მისი ქმედებები არის ილუსტრირება იმისა, თუ როგორ უნდა გადამწყდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინი ისე, რომ დაეხმაროს კომპანიას, ეფექტურად და ეფექტურად მიაღწიოს მიზანს. აღნიშნულ თავში განვიხილავთ მოცემულ პრობლემასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება

11.1 აღწერეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის ექვსი ძირითადი ელემენტი.

მაკალისტერის (ოკლაჰომა) ოდნავ სამხრეთით, საწარმოთა დიდ კომპლექსში, თანამშრომლები აწარმოებენ სრულყოფილ პროდუქციას. ეს ხალხი „იმდენად წარმატებულია იმ საქმეში, რომელსაც ამდენი ხანია აკეთებს, რომ ბაზრის 100%-იან წილს ფლობს“.² ისინი აშშ-ის ჯარისათვის აწარმოებენ ასაფეთქებელ საშუალებებს. ეს, თავის მხრივ, მოითხოვს სამუშაო გარემოს, რომელიც სტრუქტურის, დისციპლინის, რისკების და ემოციების მაღალი დონის საინტერესო ნარევის წარმოადგენს. სამუშაო აქ ეფექტურად და ეფექტიანად სრულდება. ასევე ეფექტურად და ეფექტურად ხორციელდება სამუშაო პროცესი Cisco Systems-ში, თუმცა, ნაკლებად სტრუქტურირებულად და არა ასეთ ფორმალურ გარემოში. Cisco-ს თანამშრომელთა არანაკლებ 70% სამუშაო პროცესის 20%-ს მაინც სახლიდან ასრულებს.³ ორივე ორგანიზაციაში საჭირო სამუშაო სრულდება, თუმცა, განსხვავებული სტრუქტურების გამოყენებით.

ბოლო ხუთი წლის მანძილზე ცოტა საკითხი თუ მოიპოვება მენეჯმენტში, რომელმაც, ორგანიზებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მსგავსად, ამდენი ცვლილებები განიცადა. მენეჯერები ხელახლა აფასებენ ტრადიციულ მიდგომებს, რათა იპოვონ ახალი სტრუქტურის დიზაინი – დიზაინი, რომელიც იქნება ეფექტური და, იმავდროულად, მოქნილი, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციაში თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულებაში.⁴

მენეჯმენტის ადრეული მკვლევარების, ჰენრი ფაიოლის და მაქს ვებერის მიერ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურის საბაზისო კონცეფციები მენეჯერებს სთავაზობდა სტრუქტურულ პრინციპებს, რომლითაც შეეძლოთ მათ ხელმძღვანელობა (იხ. მენეჯმენტის ისტორიის მოდული). 90 წელზე მეტი გავიდა მას შემდეგ, რაც ამ პრინციპთა უმეტესობა პირველად იქნა წარმოდგენილი. დროის, მანძილისა და ყველა მომხდარი ცვლილების გათვალისწინებით, ზოგიერთმა შეიძლება ეს პრინციპები დღეს ნაკლებდირებულად ჩათვალოს. თუმცა, რასაკვირველია, ეს ასე არ არის. ძირითად ნაწილში ისინი კვლავაც ღირებულ ინფორმაციას იძლევიან ორგანიზაციის ეფექტურ და ეფექტიან მოწყობაზე. რა თქმა უნდა, წლების მანძილზე ჩვენ ასევე მნიშვნელოვანი ცოდნა მივიღეთ მათი შეზღუდულობის შესახებაც.

პირველ თავში ჩვენ განვსაზღვრეთ **ორგანიზება**, როგორც სამუშაოების მოწყობა, და სტრუქტურირება ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ეს არის მნიშვნელოვანი პროცესი, რომლის დროსაც მენეჯერები შეიმუშავენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. **ორგანიზაციული სტრუქტურა** ორგანიზაციის შიგნით სამუშაოების ფორმალური მოწყობაა. ეს სტრუქტურა, რომელიც ასევე მრავალ სხვა მიზანსაც ემსახურება, შესაძლებელია, ვიზუალურად **ორგანიზაციული სქემის** სახით იყოს წარმოდგენილი (იხ. ჩანართი 11-1). როდესაც მენეჯერები ქმნიან ან ცვლიან სტრუქტურას, ისინი ჩართულები არიან პროცესში, რომელსაც **ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება** ჰქვია. ეს პროცესი მოიცავს გადამწყვეტილების მიღებას ექვს მთავარ ელემენტზე: სამუშაოს სპეციფიკალიზაცია, დეპარტამენტალიზაცია, ბრძანებათა ჯაჭვი, მართვის ნორმა, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფორმალიზაცია.⁵

ორგანიზება

ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად სამუშაოების მოწყობა და სტრუქტურირება.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

ორგანიზაციის შიგნით სამუშაოების ფორმალური მოწყობა.

ორგანიზაციული სქემა

ორგანიზაციული სტრუქტურის ვიზუალური გამოსახვა.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება

ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ან ცვლილების პროცესი.

ჩანართი 11-1

ორგანიზების მიზნები

- ყოფს სამუშაოებს სპეციფიკურ დავალებებად და ამისამართებს შესაბამისი დეპარტამენტებისკენ.
- ანაწილებს ინდივიდუალურად შესასრულებელ სამუშაოს და პასუხისმგებლობებს.
- კოორდინაციას უწევს მრავალფეროვან ორგანიზაციულ სამუშაოებს.
- აერთიანებს სხვადასხვა სამუშაოებს შესაბამის ერთეულებში.
- აყალიბებს ურთიერთობებს ინდივიდებს, ჯგუფებსა და დეპარტამენტებს შორის.
- ქმნის ძალაუფლების ფორმალურ ხაზებს.
- ანაწილებს და გადასცემს ორგანიზაციულ რესურსებს.

შრომის სპეციალიზაცია

ოჰაიოს შტატის ქალაქ ადაში მდებარე ქარხანა Wilson Sporting Goods, სადაც 150 თანამშრომელია (საშუალოდ, 20-წლიანი გამოცდილებით) დასაქმებული, აწარმოებს ფეხბურთის ბურთებს ეროვნული საფეხბურთო ლიგისათვის, კოლეჯებისა და საშუალო სკოლების უმეტესობისათვის. წარმოების ყოველდღიური მიზნის მისაღწევად თანამშრომლები განაწილებულები არიან დავალებების მიხედვით – კერვა, შეერთება, შემოჭერა და ა.შ.⁶ ეს არის **შრომის სპეციალიზაციის** მაგალითი, რომელიც გულისხმობს სამუშაოს ცალკეულ დავალებებად დაყოფას. თითოეული თანამშრომელი კონკრეტულ დავალებას გაცილებით უკეთ ასრულებს, ვიდრე მთლიან სამუშაოს, რადგანაც მუშა სპეციალიზებულია სწორედ კონკრეტული დავალების შესრულებაზე. ეს ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. აღნიშნული პროცესი ასევე ცნობილია შრომის დანაწილების სახელითაც – კონცეფცია, რომელიც ჩვენ წარმოგიდგინეთ მენეჯმენტის ისტორიის მოდულში.

შრომის სპეციალიზაცია უზრუნველყოფს თანამშრომლების მრავალფეროვანი უნარების ეფექტიან გამოყენებას. ორგანიზაციათა უმეტესობაში ზოგიერთი დავალების შესრულება ცოდნის მაღალ დონეს მოითხოვს; ხოლო სხვა დავალებების შესრულება საშუალო დონის ცოდნითაც არის შესაძლებელი. თუ საწარმოს თითოეული თანამშრომელი ჩართული იქნებოდა მთლიან საწარმოო პროცესში, მაშინ თითოეულ მათგანს დასჭირდებოდა როგორც ყველაზე მოთხოვნადი, ასევე, ნაკლებად მოთხოვნადი დავალებების შესასრულებლად საჭირო უნარების ფლობა. ამ შემთხვევაში მომუშავეს შესაძლოა მოუწიოს საკუთარ შესაძლებლობებზე უფრო დაბალი დონის დავალების შესრულება. გარდა ამისა, მცოდნე თანამშრომლის ანაზღაურება უფრო მაღალია, ვიდრე ნაკლებად კვალიფიციური თანამშრომლისა. იმ შემთხვევაში კი, თუ ყველა თანამშრომელი ერთსა და იმავე ნაკლებმოთხოვნად სამუშაოზე იმუშავებდა, ყველა თანამშრომელზე ერთნაირად მაღალი ხელფასის გაცემა გახდებოდა საჭირო – რაც რესურსების არაეფექტური გამოყენებაა. ეს კონცეფცია კარგად ხსნის იმას, თუ რატომ შეხვდებით იშვიათად ისეთ კარდიოქირურგს, რომელიც ოპერაციის შემდეგ პაციენტს ადებს ნაკერებს. ამ საქმეს ასრულებენ ექიმები, რომლებიც გადაიან რეზიდენტურას ან იმალებენ ცოდნას.

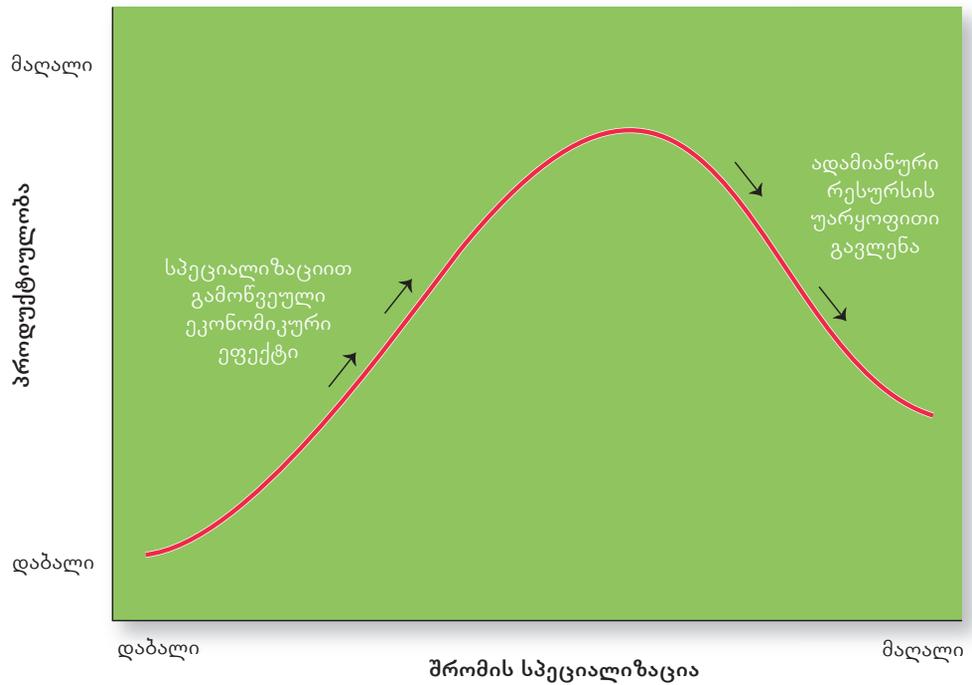
სამუშაოთა სპეციალიზაციის ადრეულ მომხრეებს სჯეროდათ, რომ შრომის სპეციალიზაციას საგრძნობლად შეეძლო პროდუქტიულობის გაზრდა. მეოცე საუკუნის დასაწყისში ასეთი განზოგადოება მისაღები იყო. რადგან სპეციალიზაცია ფართოდ არ იყო გამოყენებული, მისი დანერგვა მუდმივად პროდუქტიულობის ზრდას იწვევდა. თუმცა, როგორც ჩანართ 11-2-ზე ჩანს, რალაც წერტილში, შრომის დანაწილებით გამოწვეული უარყოფითი მოვლენები ადამიანებში – მოწყვნილობა, დაღლა, სტრესი, დაბალი მწარმოებლურობა, დაბალი ხარისხი, გაზრდილი აბსენტიზმი და მაღალი დენადობა – ჩრდილავს ეკონომიკურ უპირატესობებს.⁷

შრომის სპეციალიზაცია

სამუშაოს დაყოფა ცალკეულ დავალებებად

ჩანართი 11-2

შრომის სპეციალიზაციის ეკონომი-
ურობა და არაეკონომიურობა



თანამედროვე ხმლშა მენეჯერთა უმეტესობა შრომის სპეციალიზაციას დღესაც მიიჩნევს მნიშვნელოვნად, რადგან ეს ხელს უწყობს მომუშავეთა ეფექტურობის ზრდას. მაგალითად, McDonald's, კლიენტების სწრაფად და შედეგიანად მომსახურების მიზნით, შრომის მაღალ სპეციალიზაციას იყენებს, რათა მოხდეს მისი პროდუქციის სწრაფად დამზადება და მომხმარებლისთვის მიწოდება. ამიტომაც უწოდებენ მას „სწრაფი“ კვების რესტორანს. ერთი პიროვნება იღებს შეკვეთას ფანჯარაში, მეორე ამზადებს ჰამბურგერს, სხვები კარტოფილის ფრის და სასმელებს კურირებენ და ა.შ. ამ სახის შრომის სპეციალიზაციამ დიდი ზეგავლენა მოახდინა კომპანიის პროდუქტიულობის გაზრდაზე. McDonald's-ის მრავალ რესტორანში თქვენ შეგიძლიათ იხილოთ საათი, რომელიც ზომავს, რამდენ დროს ხარჯავენ თანამშრომლები შეკვეთის მიღებაზე; თუ კარგად დაუკვირდებით, დაინახავთ იმასაც, თუ რა დროში უნდა ჩაეთიონ ისინი. თუმცა, რალაც ეტაპზე შრომის სპეციალიზაციას აღარ მოჰყვება პროდუქტიულობის ზრდა. ამიტომაც, მრავალი კომპანია (Avery-Dennison, Ford Australia, Hallmark და American Express) შრომის მინიმალურ დანაწილებას მიმართავს და დაქვემდებარებულებს დავალებათა ფართო სპექტრს აძლევს.

დეპარტამენტიზაცია

აქვს თუ არა თქვენს უნივერსიტეტს სტუდენტთა მომსახურების ან ფინანსური დახმარების დეპარტამენტი? ამ სასწავლო კურსს მენეჯმენტის კათედრაზე გადიხართ? მას შემდგომ, რაც განისაზღვრება, თუ რა დავალება უნდა შესრულდეს და ვის მიერ, ხდება მსგავსი დავალებების გაერთიანება, რათა სამუშაო ინტეგრირებულად და კოორდინირებულად შესრულდეს. გზას, რომლითაც ხორციელდება ცალკეული სამუშაოების დაჯგუფება, **დეპარტამენტიზაცია** ეწოდება. დეპარტამენტებად დაყოფის ხუთი საერთო ფორმა გამოიყენება, თუმცა, მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციას შეუძლია, დეპარტამენტიზაციის საკუთარი უნიკალური კლასიფიკაცია შეიმუშაოს (მაგ., სასტუმროს შესაძლებელია გააჩნდეს მიმღები, გაყიდვების და მომსახურების განყოფილება, საოჯახო მეურნეობა და სანყოფი). ჩანართი 11-3 გვიჩვენებს ყველა ტიპის დეპარტამენტიზაციას და მათ დადებით და უარყოფით მხარეებს.

თანამედროვე ხმლშა ყველაზე დიდი ორგანიზაციები განაგრძობენ ყველა ტიპის დეპარტამენტიზაციის კომბინაციის გამოყენებას. მაგალითად, ნამყვანი იაპონური ელექტრონიკის ფირმა ორგანიზაციის დივიზიებს ფუნქციონალური ხა-

დეპარტამენტიზაცია
ცალკეულ სამუშაოთა დაჯგუფება

ზის მიხედვით აწყობს, საწარმოო ერთეულებს – პროცესუალური ნიშნის მიხედვით, გაყიდვებს – შვიდი გეოგრაფიული რეგიონის და რეგიონალურ გაყიდვებს – ოთხი სამომხმარებლო ჯგუფის მიხედვით. Black & Decker საკუთარ დივიზიებს ფუნქციონალური ხაზის მიხედვით ალაგებს, საწარმოო ერთეულებს – საპროცესო ნიშნის მიხედვით, გაყიდვებს – გეოგრაფიული რეგიონების, ხოლო უშუალოდ რეგიონალურ გაყიდვებს ერთეული სამომხმარებლო ჯგუფების მიხედვით ანაწილებს.

ამჟამად, დეპარტამენტიზაციის ყველაზე პოპულარული ტრენდია სამომხმარებლო დეპარტამენტიზაცია. მომხმარებლების მოზიდვა და შენარჩუნება აუცილებელია წარმატებისათვის და ეს მიდგომა კარგად მუშაობს, რადგან ის აძლიერებს მონიტორინგისა და, ასევე, მომხმარებელთა მოთხოვნებში ცვლილებებზე რეაგირების პროცესებს. მორიგი პოპულარული ტრენდია გუნდების გამოყენება, რადგან დავალებები უფრო რთული გახდა და საჭიროა განსხვავებული უნარები მათ შესასრულებლად. **კროსფუნქციური გუნდი** სპეციფიკური ტიპის გუნდია, რომელსაც უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია იყენებს და იგი შეკრულია სხვადასხვა სპეციალობის მქონე ინდივიდებისაგან. მაგალითად, Ford-ში მატერიალური და ლოჯისტიკური დივიზიის კროსფუნქციურმა გუნდმა (ფინანსების, შესყიდვების, ინჟინერიის და ხარისხის მართვის სფეროებიდან წარმოდგენილი თანამშრომლებით), გარე მომწოდებლებთან ერთად, რამდენიმე იდეა შეიმუშავა სამუშაოს გაუმჯობესებისთვის.⁸ კროსფუნქციურ ჯგუფებს (და ასევე სხვა ტიპის ჯგუფებს) უფრო დეტალურად განვიხილავთ მე-14 თავში.

კროსფუნქციური გუნდი

სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგენილია სხვადასხვა სპეციალობის მქონე ინდივიდებისაგან.

ბრძანებათა ჯაჭვი

წარმოიდგინეთ, რომ სამსახურში წარმოგეშვით პრობლემა დავალების შესრულებისას. რას გააკეთებთ? ვის მიმართავთ დახმარებისათვის? ხალხს სჭირდება იცოდეს, თუ ვინ არის მისი უფროსი. სწორედ ამას გულისხმობს ბრძანებათა ჯაჭვი. **ბრძანებათა ჯაჭვი** არის ძალაუფლების ხაზი ორგანიზაციის ზედა დონიდან ქვედა დონემდე, რომელიც განმარტავს, თუ ვინ ვის წინაშე ანგარიშვალდებულია. სამუშაოების განაწილებისას აღნიშნული მომენტი მენეჯერებმა კარგად უნდა გაითვალისწინონ, რათა დაეხმარონ თანამშრომლებს ისეთ საკითხებში გარკვევაში, როგორებიცაა: „ვის წინაშე ვარ ანგარიშვალდებული?“ ან „ვის უნდა მივმართო, თუ რაიმე პრობლემები მექნება?“ იმისათვის, რომ სათანადოდ გავიგოთ ბრძანებათა ჯაჭვის მნიშვნელობა, საჭიროა, კარგად გავერკვიოთ ისეთ მნიშვნელოვან კონცეფციებში, როგორიცაა: ძალაუფლება, პასუხისმგებლობა და ერთმმართველობა. თავდაპირველად გავეცნოთ ძალაუფლების ცნებას.

ბრძანებათა ჯაჭვი

ძალაუფლების ხაზი ორგანიზაციის ზედა დონიდან ქვედა დონემდე, რომელიც განმარტავს, თუ ვინ ვის წინაშე ანგარიშვალდებულია.

ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია – სამუშაოთა დაჯგუფება ფუნქციების მიხედვით

ჩანართი 11-3

დეპარტამენტიზაციის ხუთი ძირითადი ფორმა



- + მსგავსი სპეციალობისა და ერთნაირი უნარების, ცოდნისა და პროფესიული ორიენტაციის ხალხის გაერთიანებით გამოწვეული ეფექტიანობა;
- + კოორდინაცია ფუნქციურ რგოლებს შიგნით;
- + სიღრმისეული სპეციალიზაცია;
- სუსტი კომუნიკაცია ფუნქციურ რგოლებს შორის;
- ორგანიზაციული მიზნების ხედვის შეზღუდულობა.

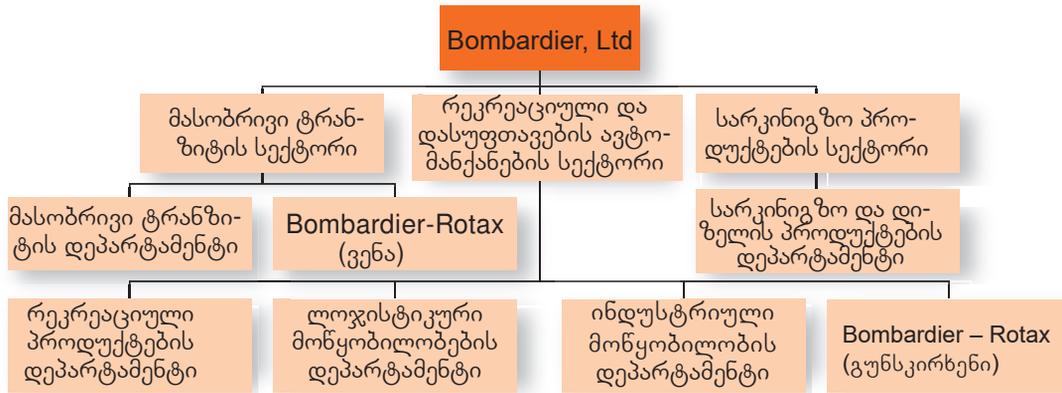
გეოგრაფიული იდეპარტამენტისა და სამუშაოთა დაჯგუფება გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით



- + რეგიონის სპეციფიკიდან გამომდინარე წარმოშობილი საკითხების უფრო სწრაფი და შედეგიანი მოგვარება
- + გეოგრაფიული რეგიონის უნიკალური მოთხოვნების უკეთ მომსახურება
- ფუნქციების დუბლირება
- სხვა ორგანიზაციული რგოლებისგან იზოლირების შეგრძნება

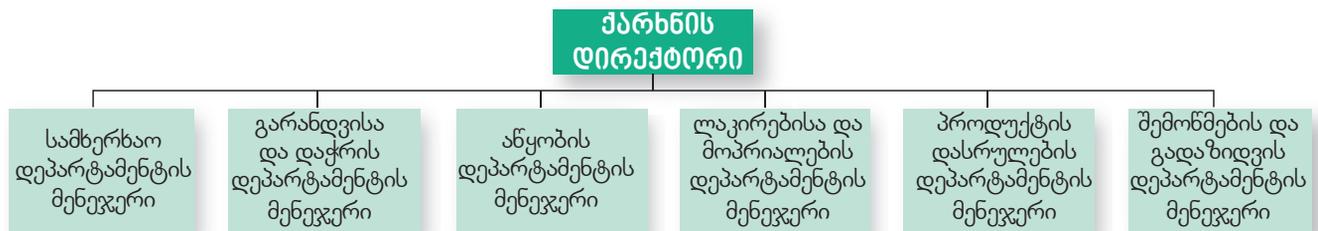
პროდუქტის ნიშნით დაპარტამენტისა და სამუშაოთა დაჯგუფება პროდუქტის სახეების მიხედვით

(წყარო: Bombardier-ის წლიური ანგარიში)



- + ცალკეული პროდუქტების და სერვისების სპეციალიზაციის საშუალება;
- + მენეჯერებს შეუძლიათ ამ ინდუსტრიაში ექსპერტებად ჩამოყალიბება;
- + უფრო ახლო ურთიერთობები მომხმარებლებთან;
- ფუნქციების დუბლირება;
- ორგანიზაციის მიზნების ხედვის შეზღუდულობა.

პროცესების მიხედვით დაპარტამენტისა და სამუშაოთა დაჯგუფება პროდუქტების ან მომხმარებლების ნაკადის მიხედვით



- + სამუშაო პროცესების მიმდევრობის უფრო მაღალი ეფექტიანობა;
- შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს მხოლოდ რიგ პროდუქტებთან.

მომხმარებელთა ნიშნით დეპარტამენტიზაცია – სამუშაოს დანაწილება უნიკალური და სპეციფიკური მომხმარებლების მსგავსი მოთხოვნების საფუძველზე



- + მომხმარებელთა საჭიროებებსა და პრობლემებს სპეციალისტები ადვილად უმკლავდებიან ;
- ფუნქციების დუბლირება;
- ორგანიზაციის მიზნების ხედვის შეზღუდულობა.

ძალაუფლებებს ძალაუფლება იყო ძირითადი კონცეფცია, რომელსაც მენეჯმენტის ადრეული მკვლევრები განიხილავდნენ; ისინი ძალაუფლებას მიიჩნევდნენ ორგანიზაციის შემკვრელ „ნებოდ“. **ძალაუფლება** არის ადამიანებისთვის დავალების მიცემისა და მათგან ამ დავალების შესრულების მოთხოვნის⁹ მენეჯერული პოზიციისათვის დამახასიათებელი უფლება. ბრძანებათა ჯაჭვში მენეჯერებს გააჩნდათ ისეთი ძალაუფლება, რომლითაც შეეძლოთ სხვების მიერ შესრულებული სამუშაოების კოორდინაცია და მისი მეთვალყურეობა. შესაძლებელი იყო, ძალაუფლება გადასცემოდა დაბალი რგოლის მენეჯერებს, როდესაც მათ გარკვეული უფლებები ენიჭებოდათ, თუმცა, გარკვეული საზღვრების ფარგლებში. ადრეული მკვლევრები ძალაუფლებას განიხილავდნენ ორგანიზაციის ერთი პოზიციის ფარგლებში და მას არაფერი ჰქონდა საერთო ცალკეული მენეჯერების ინდივიდუალურ პიროვნულ თვისებებთან. მათ ძალაუფლების ერთადერთ წყაროდ ორგანიზაციის შიგნით ფორმალური პოზიციის დაკავების შედეგად მოპოვებული უფლება და ძალა მიაჩნდათ. შესაბამისად, როდესაც ბრძანება გაიცემოდა აღნიშნული პოზიციიდან, მას უნდა დამორჩილებოდნენ.



წყარო: © Lou Linwei/Alamy

პეკინის აეროპორტის რესტორნის მამაკაცი და ქალი მიმტანები სამუშაოს დაწყების წინ ხვდებიან თავიანთ მენეჯერებს. მენეჯერებს აქვთ უფლება, დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს მისცენ კონკრეტული სამუშაო დღისთვის ინსტრუქცია; ეს არის მათი, როგორც მენეჯერის, უფლება, უთხრან ხალხს, თუ რა და როგორ უნდა გააკეთონ და მოითხოვონ მისი შესრულება. აღნიშნული ძალაუფლების რელიზაცია ხდება ბრძანებათა ჯაჭვის პრინციპის დაცვით, რომელიც დამყარებულია სუბორდინაციაზე და გულისხმობს, რომ დაქვემდებარებულებს ესმით მიცემული დავალება, იციან, რა უნდა გააკეთონ და მზად არიან, შეასრულონ მიცემული დავალება.

მენეჯმენტის ასევე ერთ-ერთმა პირველმა მკვლევარმა, ჩესტერ ბარნარდმა (Chester Barnard), ძალაუფლების სხვა ხედვა წარადგინა. ეს ხედვა ჩამოყალიბდა **ძალაუფლების მიღების თეორიის** სახით, რომლის მიხედვითაც, ძალაუფლება დაქვემდებარებულების მხრიდან მისი მიღების სურვილიდან მომდინარეობს.¹⁰ თუ თანამშრომელი არ მიიღებს მენეჯერის ბრძანებას, მაშინ არ არსებობს ძალაუფლება. ბარნარდმა დასძინა, რომ დაქვემდებარებულები ბრძანებებს მიიღებენ, თუ შემდეგი პირობებია დაკმაყოფილებული:

1. ბრძანება მათთვის გასაგებია.
2. მათ მიაჩნიათ, რომ ბრძანება ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობაშია.
3. ბრძანება მათ პირად შეხედულებებს არ ეწინააღმდეგება.
4. მათ შეუძლიათ მითითებების შესაბამისად დავალების შესრულება.

ბარნარდის ხედვას ძალაუფლებაზე საფუძველი გააჩნია, განსაკუთრებით, როდესაც საქმე ეხება თანამშრომლის შესაძლებლობას, შეასრულოს ესა თუ ის დავალება მითითებების შესაბამისად. მაგალითად, თუ ჩემი მენეჯერი (ჩემი კათედრის გამგე) აუდიტორიაში შემოვიდოდა და მომთხოვდა ერთ-ერთი სტუდენტისთვის გულზე ღია ოპერაციის ჩატარებას, ძალაუფლების ტრადიციული ხედვის მიხედვით, მე მომიწევდა ამ ბრძანების შესრულება. ამ სიტუაციაში ბარნარდი იტყვოდა, რომ ნაცვლად ამისა, უმჯობესი იქნებოდა, დავლაპარაკებოდი ჩემს მენეჯერს შესაბამისი ცოდნისა და გამოცდილების ნაკლებობაზე. ამავე

ძალაუფლება

ადამიანებისთვის დავალების მიცემისა და მათგან ამ დავალების შესრულების მოთხოვნის მენეჯერული პოზიციისათვის დამახასიათებელი უფლება.

ძალაუფლების მიღების თეორია

ძალაუფლება დაქვემდებარებულების მხრიდან მისი მიღების სურვილიდან მომდინარეობს.

დროულად, ჩემ მიერ ამ დავალების შესრულება, შესაძლებელია, სტუდენტის (ან ჩვენი კათედრის) ძირითად ინტერესებში არ შედიოდეს. დიახ, ეს არის უკიდურესი და ძალიან არარეალისტური მაგალითი. თუმცა, ის გვიჩვენებს, რომ მენეჯერის ძალაუფლების აღქმა, როგორც სრულყოფილი კონტროლისა, თანამშრომელთა მიერ შესრულებულ და შეუსრულებელ დავალებებზე ისევე არარეალურია, როგორც აღნიშნული მაგალითი. გამონაკლისია ისეთი კონკრეტული სფერო, როგორცაა, მაგალითად, ჯარი, სადაც ჯარისკაცები ვალდებული არიან, უსიტყვოდ შეასრულონ მათი მეთაურის ბრძანებები. ამასთან, ბარნარდს სწამდა, რომ თანამშრომელთა უმრავლესობა უარს არ იტყვოდა მენეჯერის დავალების შესრულებაზე, თუ მათ ამის შესაძლებლობა ექნებოდათ.

მენეჯმენტის ადრეული მკვლევრები განიხილავდნენ უფლებამოსილების ორ ფორმას: ხაზობრივ და საშტაბო უფლებამოსილებას. **ხაზობრივი უფლებამოსილება** მენეჯერს თანამშრომლების მუშაობის პროცესის მართვის უფლებას ანიჭებს. ეს არის დაქვემდებარებულსა და დამქირავებლს შორის ავტორიტარული ურთიერთობა, რომელიც ვრცელდება ორგანიზაციის მაღალი დონიდან დაბალი დონის მენეჯმენტისაკენ ბრძანებათა ჯაჭვის სქემის მიხედვით (იხ. ჩანართი 11-4). ბრძანებათა ჯაჭვის შესაბამისად, მენეჯერი ხაზობრივი უფლებამოსილებით, სხვებთან შეთანხმების გარეშე, უფლებამოსილია, მართოს დაქვემდებარებულების საქმიანობა და მიიღოს გარკვეული გადაწყვეტილებები. რა თქმა უნდა, ბრძანებათა ჯაჭვში, თავად მენეჯერიც მისი ზემდგომისგან მართვის სუბიექტია.

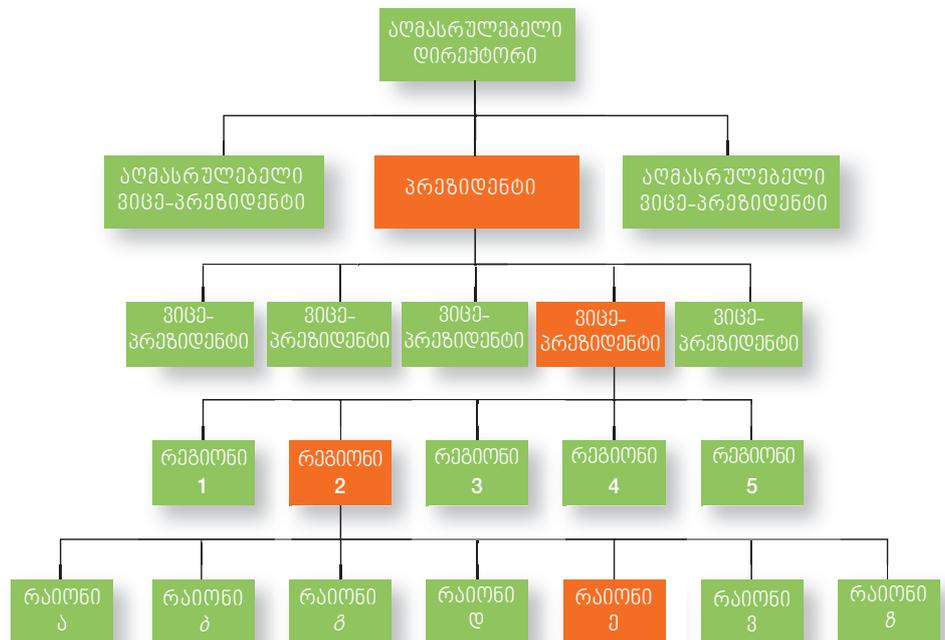
გახსოვდეთ, რომ ტერმინი „ხაზობრივი“ ზოგჯერ გამოიყენება ხაზობრივ და საშტაბო მენეჯერებს შორის განსხვავების დემონსტრირებისათვის. ამ კონტექსტში ხაზობრივი ეხება იმ ორგანიზაციულ მენეჯერებს, ვისი საქმიანობაც პირდაპირ დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასთან. სანარმოო ფირმაში ხაზობრივი მენეჯერები, როგორც წესი, წარმოებასა და გაყიდვებში არიან, მაშინ როდესაც ადამიანური რესურსების მართვისა და ხელფასების უწყებაში მოიაზრებიან საშტაბო მენეჯერები საშტაბო უფლებამოსილებით. ორგანიზაციის მიზნებზეა დამოკიდებული, თუ როგორ განისაზღვრება მენეჯერის ფუნქციები – ხაზობრივად თუ საშტაბოდ. მაგალითად, Staff Builders-ში, რომელიც კომპანიებს დროებითი თანამშრომლებით უზრუნველყოფს, ინტერვიუერები ხაზობრივ ფუნქციას ატარებენ. ამის მსგავსად, გადასახდელის უწყი-

ხაზობრივი უფლებამოსილება

მენეჯერის მიერ თანამშრომლის მუშაობის მართვის უფლება

ჩანართი 11-4

ბრძანებათა ჯაჭვი და უფლებამოსილების ხაზი



სების პროგრამული უზრუნველყოფის მიმწოდებელ ფირმა ADP-ში გადასახდელის უწყისები ხაზობრივი ფუნქციაა.

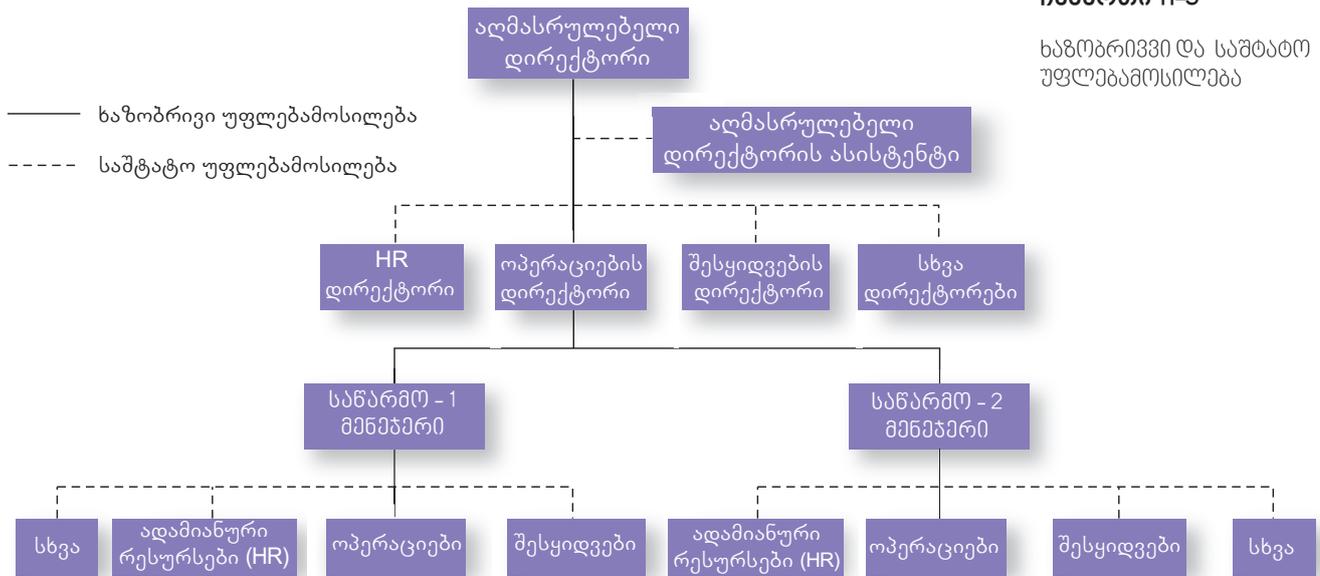
ორგანიზაციების ზრდასთან ერთად, მენეჯერები საკუთარი მოვალეობების შესრულებისას დროის, ცოდნის და რესურსების ნაკლებობას აწყდებიან. საპასუხოდ, ისინი დახმარებისათვის **საშტაბო უფლებამოსილების** ფუნქციებს ქმნიან, რომლებიც ეხმარება, მხარს უჭერს, რჩევას აძლევს მათ და, მთლიანობაში, ამცირებს მათთვის ინფორმაციული უზრუნველყოფის ბარიერებს. მაგალითად, საავადმყოფოს მენეჯერი, რომელსაც არ ძალუძს, ეფექტურად გაუმკლავდეს საავადმყოფოსთვის საჭირო ყველა მარაგის შესყიდვას, ქმნის შესყიდვების დეპარტამენტს. რა თქმა უნდა, შესყიდვების დეპარტამენტის უფროსს მასთან მომუშავე შემსყიდველ აგენტებზე ხაზობრივი უფლებამოსილება გააჩნია. საავადმყოფოს ადმინისტრატორს, საკუთარი ქარბი დატვირთვის შე-

საშტაბო უფლებამოსილება

პოზიცია გარკვეული ძალაუფლებით, რომელიც ეხმარება, მხარს უჭერს და ხელს უწყობს ხაზობრივი ძალაუფლების მქონეთ.

ჩანართი 11-5

ხაზობრივი და საშტაბო უფლებამოსილება



სამსუბუქებლად, შესაძლებელია, სჭირდებოდეს თანაშემწე, რაც ასევე საშტაბო პოზიციად განიხილება. ჩანართი 11-5 ასახავს ხაზობრივ და საშტაბო უფლებამოსილებებს.

პასუხისმგებლობა როდესაც მენეჯერები იყენებენ საკუთარ ძალაუფლებას თანამშრომლებისათვის დავალებების მისაცემად, თანამშრომლები საკუთარ თავზე იღებენ ამ დავალების შესრულების ვალდებულებას. დავალების შესრულების ეს ვალდებულება ან მისი მოლოდინი ცნობილია, როგორც **პასუხისმგებლობა**. თანამშრომლები საკუთარი საქმიანობისას ანგარიშვალდებულები უნდა იყვნენ მენეჯერის წინაშე. დავალების მიცემა, პასუხისმგებლობის, ანგარიშვალდებულებისა და შესაბამისი უფლებამოსილების გარეშე, წარმოშობს მისგან თავის არიდების შესაძლებლობას. სამაგიეროდ, არავინ უნდა იყოს ანგარიშვალდებული ან პასუხისმგებელი იმ დავალებაზე, რომლის შესრულების უფლებამოსილებაც მას არ გააჩნია.

პასუხისმგებლობა

დავალების შესრულების ვალდებულება ან მოლოდინი

რეალური შემთხვევა

ბანკინიკოტი

სცენარი:

რეიდ ლაუსონი (Reid Lawson) ლოს-ანჯელესში განათების დიზაინის კომპანიაში პროექტის მენეჯერია. ის კომპანიის იმ 30 პროექტ-მენეჯერთა შორისაა, რომელთაგან თითოეულს 10-15-კაციანი ჯგუფი ჰყავს დაქვემდებარებაში. კომპანიის ტოპმენეჯერები აცხადებენ, რომ ისინი თანამშრომლებისაგან მოელიან ინოვაციურობას მუშაობის პროცესში. ამავდროულად, რეიდი და სხვა პროექტ-მენეჯერები ზემოდან მკაცრი კონტროლის ქვეშ იმყოფებიან. რეიდმა ორი ყველაზე ნიჭიერი დიზაინერი დაკარგა გუნდში (სამუშაოდ გადავიდნენ კონკურენტთან), რადგან ის ვერ იღებდა ნებართვას მმართველი გუნდისგან იმ პროექტზე, რომელზეც მუშაობდა ეს ორი თანამშრომელი.

როგორ შეუძლიათ რეიდს და სხვა პროექტ-მენეჯერებს, შეამსუბუქებინონ კონტროლი თავის უფროსებს? რას ურჩევდით მათ?

ინოვაცია ბიზნესში წარმატების მამოძრავებელი ძალაა, თუმცა ხშირად მას აფერხებს ზედმეტი დაბრკოლებები სამუშაო ადგილზე. მნიშვნელოვანია კომპანიის შიდა პროცესების შესწავლა და იმის გამოვლენა, ხომ არ ქმნიან ისინი დაბრკოლებებს. პროექტ-მენეჯერებმა მმართველ გუნდთან ერთად უნდა უზრუნველყონ დაქვემდებარებულების უფლებამოსილებით აღჭურვის საკითხი და შეინარჩუნონ მათი ჩართულობა და მოტივაცია. მმართველი გუნდის მხრიდან შესაბამისი მხარდაჭერისა და მოლოდინების ადეკვატური შეფასების საშუალებით, პროექტის მენეჯერებს შეეძლება, დაარწმუნონ დაქვემდებარებულები, რომ მათი გონებაშეზღუდული იდეები დამტკიცდება და განხორციელდება.



წყარო: Paul Baranda

პოლ ბარანდა (Paul Baranda) მარკეტინგის აღმასრულებელი დირექტორი

ერთმმართველობა

მენეჯმენტის პრინციპი, რომლის მიხედვითაც პიროვნება მხოლოდ ერთი მენეჯერის წინაშე ანგარიშვალდებული.

ერთმმართველობა ერთმმართველობის პრინციპის (ფაილის მენეჯმენტის 14 პრინციპიდან ერთ-ერთი) თანახმად, პიროვნება მხოლოდ ერთი მენეჯერის წინაშე უნდა იყოს ანგარიშვალდებული. ერთმმართველობის გარეშე, მრავალი უფროსის მხრიდან მოთხოვნამ, შესაძლებელია, საპირისპირო სირთულეები წარმოშვას, როგორც ეს მოხდა დამიან ბირკელის (Damian Birkel) შემთხვევაში (CPAC Inc.-ის Fuller Brand-ის უწყებაში სავაჭრო მარაგების მენეჯერი). ის აღმოჩნდა ანგარიშვალდებული ორი უფროსის – სანყობის მმართველის და ფასდაკლებების საკითხზე პასუხისმგებელი პირის წინაშე. ბირკელმა სცადა, კონფლიქტი შეემცირებინა აუცილებელ დავალებათა ცხრილის შედგენით, რომელსაც დავალებების ცვლილებასთან ერთად განაახლებდა და დააკორექტირებდა.¹¹

თანამედროვე ხელში მენეჯმენტის პირველი მკვლევარ-თეორეტიკოსების (ფაილი, ვებერი, ტეილორი, ბარნარდი და სხვა.) აზრით, ბრძანებათა ჯაჭვის, უფლებამოსილებების (ხაზობრივი და საშტაბო), პასუხისმგებლობისა და ერთმმართველობის არსებობა აუცილებელი იყო, თუმცა დრო შეიცვალა.¹² ეს ელემენტები დღესდღეობით ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მაგალითად, ტურში (საფრანგეთი) მდებარე Michelin-ის საწარმოში მენეჯერებმა ზემოდან-ქვემოთ ბრძანებათა ჯაჭვი ჩანაცვლეს „ბუდე“ შეხვედრებით – თანამშრომლები დღის განმავლობაში რეგულარული ინტერვალებით იკრიბებოდნენ ხუთი წუთით მაღაზიის ერთ-ერთ სართულზე, განაცხადების განყოფილებასთან, და მარტივი სქემებისა და ცხრილების შესწავლის საშუალებით, წარმოების დაბრკოლების მიზეზის დადგენას ცდილობდნენ. ნაცვლად კლასიკური უფროსისა, მენეჯერები ასრულებენ ხელშემწყობის როლს.¹³ ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა დღესდღეობით არარელევანტურად აქცია ადრეული კონცეფციები. თანამშრომლებს ისეთ ინფორმაციაზე გააჩნიათ სწრაფი წვდომის საშუალება, რომელზეც აქამდე მხოლოდ მენეჯერებს მიუწვდებოდათ ხელი. ეს ასევე ნიშნავს, რომ თანამშრომლებს, ბრძანებათა ჯაჭვის გავლის გარეშე, ორგანიზაციაში ნებისმიერ პიროვნებასთან კომუნიკაციის საშუალება მიეცათ. ასევე, მრავალი თანამშრომელი, განსაკუთრებით, ორგანიზაციებში, სადაც მუშაობა პროექტებზე მიმდინარეობს, რამდენიმე უფროსის წინაშე ანგარიშვალდებული, რაც ერთმმართველობის პრინციპს არღვევს. თუმცა, ამგვარი მოწყობის პირობებ-

შიც შესაძლებელია სამუშაოს შესრულება, თუ კომუნიკაცია, კონფლიქტი და სხვა საკითხები მოგვარებულია ყველა მონაწილე მხარის მიერ.

მართვის ნორმა

რამდენი თანამშრომლის ეფექტიანი და ეფექტური მართვა შეუძლია ერთ მენეჯერს? სწორედ ამ საკითხს ხსნის **მართვის ნორმა**. ტრადიციული ხედვის მიხედვით, ერთი მენეჯერის პირდაპირ დაქვემდებარებაში არ უნდა იყოს ხუთეკვს მომუშავეზე მეტი. მართვის ნორმის დადგენა უაღრესად მნიშვნელოვანია, რადგან მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციაში მართვის დონეებისა და მენეჯერების რაოდენობა – რაც მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის ეფექტურობას. სხვა თანაბარ პირობებში იგულისხმება, რომ, რაც უფრო დიდია მართვის ნორმა, მით უფრო ეფექტურია ორგანიზაცია. განვიხილოთ მაგალითი.

წარმოიდგინეთ ორი ორგანიზაცია, დაახლოებით, 4100 თანამშრომლით. როგორც ჩანართი 11-6 გვიჩვენებს, ერთ ორგანიზაციაში მართვის (კონტროლის) ნორმა ოთხია, ხოლო მეორეში – რვა; შესაბამისად, ორგანიზაციაში, სადაც მეტია მართვის ნორმა, ორი დონით ნაკლები იქნება მართვის დონე, რაც, შესაბამისად, 800 მენეჯერით ნაკლებს ნიშნავს, რომელთა საშუალო წლიური ხელფასი 42000 აშშ დოლარია. ანუ ორგანიზაცია, სადაც მართვის ნორმა უფრო მაღალია, წელიწადში 33 მლნ. აშშ. დოლარს დაზოგავს! ნათელია, რომ უფრო მაღალი მართვის ნორმა უფრო ეფექტურია ხარჯების თვალსაზრისით. თუმცა ზოგჯერ, უფრო მაღალ მართვის ნორმას შეუძლია შეამციროს მენეჯმენტის ეფექტურობა – ეს იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერს არ ჰყოფნის დრო მის დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების ეფექტურად მართვისათვის.

თანამშრომლებს ხელშეწყობს მართვის ნორმის თანამედროვე გაგებით, არ არსებობს ჯადოსნური ციფრი, რომელიც შეიძლება მივიჩნიოთ ამოსავალ წერტილად მენეჯერის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების ოპტიმალური რაოდენობის დასადგენად. რამდენი თანამშრომლის ეფექტიანი და ეფექტური მართვა შეუძლია მენეჯერს, ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ამ ფაქტორებში შედის მენეჯერის და დაქვემდებარებულის უნარები და შესაძლებლობები და, ასევე, შესასრულებელი სამუშაოს მახასიათებლები. მაგალითად, იმ მენეჯერებს, რომელთაც კარგად მომზადებული და გამოცდილი თანამშრომლები ჰყავთ დაქვემდებარებაში, შეუძლიათ ეფექტური საქმიანობა მაღალი მართვის ნორმის ფარგლებში. სხვა შესაძლო ცვლადები, რომლებიც განაპირობებენ მისაღები მართვის ნორმის ჩამოყალიბებას, შეიცავენ დაქვემდებარებულების უნარ-ჩვევების შესასრულებელ დავალებთან შესაბამისობასა და დავალებათა სირთულეს, დაქვემდებარებულების ფიზიკურ სიახლოვეს, სტანდარტიზებული პროცედურების არსებობას, ორგანიზაციის ინფორმაციული სისტემის სირთულეს, ორგანიზაციული კულტურის სიძლიერეს და მენეჯერის მიერ შერჩეულ სტილს.¹⁴

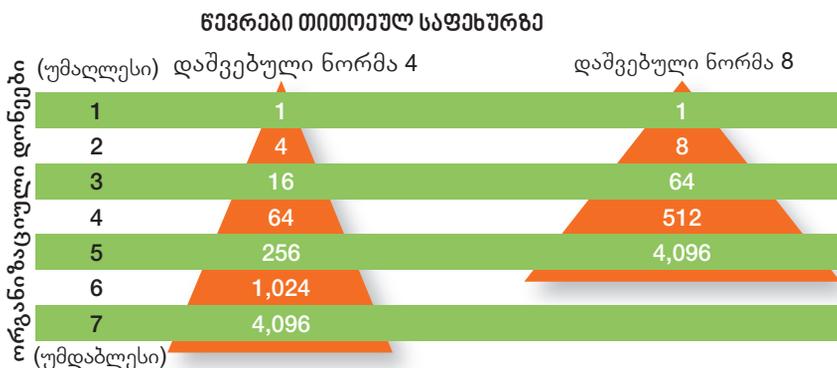
ბოლო წლების ტრენდი იხრება დიდი მართვის ნორმისაკენ, რაც თანხმობაში მოდის მენეჯერთა ძალისხმევასთან, დააჩქარონ გადაწყვეტილების მიღების

მართვის ნორმა

თანამშრომლების რიცხვი, რომელთა ეფექტიანი და ეფექტური მართვა შეუძლია მენეჯერს.

ჩანართი 11-6

კონტროლის ნორმების შედარება



მართვის ნორმა 4: თანამშრომლები: = 4,096 მენეჯერები (დონეები 1-6) = 1,365

მართვის ნორმა 8: თანამშრომლები: = 4,096 მენეჯერები (დონეები 1-4) = 585

პროცესი, გაზარდონ მოქნილობა და კლიენტებთან სიახლოვე, მიანიჭონ მომუშავეებს უფლებამოსილებები და შეამცირონ ხარჯები. მენეჯერები აღიარებენ, რომ მათ უფრო მაღალ მართვის ნორმასთანაც კი შეუძლიათ გამკლავება, თუ თანამშრომლები კარგად ასრულებენ სამუშაოს და აქვთ საორგანიზაციო პროცესების სწორი აღქმა. მაგალითად, განვიხილოთ PepsiCo-ს Gamesa-ს ორცხობილას სანარმო მექსიკაში, სადაც 56 თანამშრომელი ერთი მენეჯერის წინაშე ანგარიშვალდებული. მაღალი მართვის ნორმიდან გამომდინარე, წარმადობის უზრუნველსაყოფად, თანამშრომლებს კომპანიის მიზნები და პროცესები დეტალურად აქვთ შესწავლილი. გარდა ამისა, არსებობს თანამედროვე ნახალისების სისტემები, რომლებიც ახალისებს მაღალი ხარისხის მომსახურებას, წარმადობასა და გუნდურ მუშაობას.¹⁵

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია

ცენტრალიზაცია

იმის დონე, თუ რამდენად კონცენტრირებულია გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციის მართვის ზედა რგოლში.

დეცენტრალიზაცია

გადაწყვეტილების მიღებაში მართვის დაბალი რგოლების მონაწილეობის დონე.

ერთ-ერთი კითხვა, რომელსაც ორგანიზებისას უნდა გაეცეს პასუხი, არის ის, თუ „ორგანიზაციის რომელ საფეხურზე უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება?“ **ცენტრალიზაცია** არის მდგომარეობა, რომლის დროსაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მიმდინარეობს ორგანიზაციის მართვის მაღალ დონეზე. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის ტოპმენეჯერები გადაწყვეტილებებს თავად იღებენ ქვედა რგოლის მენეჯერების მცირედი ჩართულობით, ორგანიზაციაში მართვის პროცესი უფრო ცენტრალიზირებულია, ვიდრე დეცენტრალიზებული, ხოლო თუ ორგანიზაციის ზედა რგოლში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართულები არიან ქვედა რგოლის წარმომადგენლებიც, მაშინ საქმე გვაქვს **დეცენტრალიზაციასთან**. გაითვალისწინეთ, რომ ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაცია არ არის ურთიერთგამომრიცხავი კონცეფციები. გადაწყვეტილების მიღება არის შედარებითი და არა – აბსოლუტური კონცეფცია, შესაბამისად, არც ერთი ორგანიზაცია არასოდეს არ არის სრულად ცენტრალიზირებული ან დეცენტრალიზირებული.

მენეჯმენტის ადრეული მკვლევარების აზრით, ორგანიზაციებში მართვის ცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია სიტუაციაზე.¹⁶ მათი მიზანი იყო თანამშრომელთა ეფექტური და ოპტიმალური გამოყენება. ტრადიციული ორგანიზაციები პირამიდის პრინციპით იყვნენ ჩამოყალიბებული, სადაც მწვერვალზე კონცენტრირდებოდა ძალაუფლება და უფლებამოსილება. ამ სტრუქტურის მიხედვით, ისტორიულად, ცენტრალიზირებული გადაწყვეტილებები უფრო გავრცელებული იყო. თუმცა, დღეს ორგანიზაციები გარემოში მიმდინარე დინამიკური ცვლილებებისადმი უფრო მგრძობიარენი გახდნენ. მენეჯერებს სჯერათ, რომ გადაწყვეტილება უნდა მიიღონ იმ პირებმა, ვინც უფრო ახლო არიან პრობლემასთან, მათ მიერ ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიციის მიუხედავად. ფაქტობრივად, ბოლო ათწლეულების მანძილზე, როგორც მინიმუმ, აშშ-ისა და კანადის ორგანიზაციებში, დეცენტრალიზაციის დონე მატულობს.¹⁷ ჩანართი 11-7 ასახავს რამდენიმე ფაქტორს, რომელსაც გავლენა აქვს ორგანიზაციაში ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის გამოყენებაზე.¹⁸

თანამედროვე ხედვა დღესდღეობით მენეჯერები მართვისას ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის იმ დონეს ირჩევენ, რომელიც მათ ეხმარება საკუთარი გადაწყვეტილებების საუკეთესო შესრულებაში და ხელს უწყობს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.¹⁹ მიდგომა, რომელიც ერთ ორგანიზაციაში კარგად მუშაობს, არ არის აუცილებელი, ქმედითი იყოს სხვა ორგანიზაციაში. ამიტომ მენეჯერმა ორგანიზაციის შიგნით თავად უნდა განსაზღვროს ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის დონე.

რადგანაც ორგანიზაციები უფრო მოქნილი და გარემოში მიმდინარე ცვლილებებისადმი მგრძობიარენი გახდნენ, შეინიშნება დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების გახშირებული მიღება.²⁰ ეს ტრენდი ცნობილია, როგორც **მომუშავეების აღჭურვა უფლებამოსილებით**, რომელიც თანამშრომლებს გადაწყვეტილებების მისაღებად უფრო მეტ ძალაუფლებას ანიჭებს (ჩვენ განვიხილავთ ამ კონცეფციას უფრო დანვრილებით მე-18 თავში, ლიდერობაზე საუბრისას). განსაკუთრებით დიდ კომპანიებში ქვედა დონის მენეჯერები უფრო ახლო არიან პროცესებთან და, როგორც წესი, პრობლემასთან დაკავშირებით უფრო

მომუშავეთა აღჭურვა უფლებამოსილებით

მომუშავეთათვის მეტი უფლებამოსილების მინიჭება გადაწყვეტილების მისაღებად.

დეტალური ცოდნა გააჩნიათ; შესაბამისად, ტოპმენეჯმენტისაგან განსხვავებით, უკეთ იციან, როგორ გაუმკლავდნენ მას. მაგალითად, Terex Corporation-ში, აღმასრულებელი დირექტორი რონ დეფო (Ron Defeo), რომელიც დეცენტალიზაციის დიდი მომხრეა, ეუბნება საკუთარ მენეჯერებს: „თქვენ უნდა მართოთ კომპანია, რომელიც გადმოგეცათ“. და ასეც იქცევიან. 2009 წელს კომპანიის შემოსავლებმა 4 მილიარდ აშშ დოლარზე მეტი შეადგინა. მსოფლიოს მასშტაბით მისი დაქვემდებარებულების რიცხვი დაახლოებით 16000 იყო, ხოლო სათავო ოფისში მომუშავე ხელმძღვანელი გუნდი საკმაოდ მცირე რაოდენობით იყო წარმოდგენილი.²¹

სხვა მაგალითია მექსიკაში მდებარე General Cable-ის სანარმო, სადაც თანამშრომლები 6000 აქტიურ ნედლეულსა და სანარმოს ცალკეულ სართულებზე არიან პასუხისმგებელი. მენეჯერები ეძებენ ახალ გზებს, რათა მეტი პასუხისმგებლობა დააკისრონ თანამშრომლებს.²²

ჩანართი 11-7

ცენტრალიზაცია თუ დეცენტრალიზაცია

მეტი ცენტრალიზაცია	მეტი დეცენტრალიზაცია
<ul style="list-style-type: none"> • გარემო სტაბილურია. • ქვედა დონის მენეჯერები არ არიან ისეთივე მცოდნე და გამოცდილების მქონე გადანყვეტილებების მიღებაში, როგორც ზედა დონის მენეჯერები. • ქვედა დონის მენეჯერებს არ უნდათ გადანყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა. • გადანყვეტილებები შედარებით ნაკლები მნიშვნელობისაა. • ორგანიზაცია კრიზისის ან მარცხის საშიშროების წინაშეა. • კომპანია დიდია. • კომპანიის სტრატეგიების ეფექტური დანერგვა მენეჯერების გადამწყვეტ სიტყვაზეა დამოკიდებული. 	<ul style="list-style-type: none"> • გარემო რთული და არაერთგვაროვანია. • ქვედა დონის მენეჯერებს აქვთ გადანყვეტილებების მიღების გამოცდილება და ცოდნა. • ქვედა დონის მენეჯერებს სურთ გადანყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა. • გადანყვეტილებები მნიშვნელოვანია. • კორპორაციული კულტურა ღიაა მენეჯერების მიერ საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისთვის. • კომპანია გეოგრაფიულად დანაწილებულია. • კომპანიის სტრატეგიების ეფექტური დანერგვა მენეჯერების მიერ გადანყვეტილების მიღების მოქნილობასა და ჩართულობაზეა დამოკიდებული.

რეალური შემთხვევა

ბაზისილით

სცენარი:

ძველი ანდაზის მიხედვით, თუ გსურთ, საქმე გაკეთდეს, თავად უნდა გააკეთოთ ის. თუმცა ალისია ნუნიესს (Alicia Nunez), გვადალახარაში (მექსიკა) მდებარე ერთ-ერთი კომპანიის კლიენტებთან მომსახურების მენეჯერს, საპირისპიროს გაკეთება სურს. მას უნდა, საკუთარ 25-კაციან გუნდში პასუხისმგებლობები შედეგიანად გადანაწილოს.

რისი გაკეთება შეუძლია ალისიას, რათა უზრუნველყოს თანამშრომლებზე დავალებათა გადანაწილების წარმატება?

ნებისმიერ საქმიანობაში მნიშვნელოვანია თანამშრომლებზე დავალებათა სწორად გადანაწილება, რათა მათ გადანყვეტილებათა მისაღებად შესაბამისი უფლებამოსილებები გააჩნდეთ. ეს აუცილებელი ნაბიჯია, როდესაც გუნდის შექმნის პროცესი მიმდინარეობს, რომელიც შემდგომ მათ ლიდერს მხარდაჭერას აღმოუჩენს და გუნდის წევრები იგრძნობენ, რომ ორგანიზაციის შიგნით მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. გადანაწილება უნდა მოხდეს გუნდის უნარების გათვალისწინებით და, ასევე, მომავალი გამოწვევების შესაბამისად. როდესაც გამოწვევის წინაშე ვდგავართ, უფრო ჭკვიანურად ვასრულებთ სამუშაოს, რაც დელეგირების წარმატებულ შედეგად შეიძლება იქცეს.



წყარო: Julie Colon

ჯული კოლონი (Julie Colon) კრეატიული პროექტების მენეჯერი

ფორმალიზაცია

ფორმალიზაცია გვიჩვენებს, რამდენად სტანდარტიზებულია ორგანიზაციული საქმიანობა და, წესებისა და პროცედურების მიხედვით, რა დონეზეა თანამშრომლის ქცევა განერილი. ფორმალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციაში არსებობს განსაკუთრებული სამუშაოს აღწერილობები, უამრავი საორგანიზაციო წესი და მკაცრად განერილი სპეციფიკური წესები, რომლებიც მთლიან სამუშაო პროცესს ასახავს. თანამშრომლებს მცირედი თავისუფლება აქვთ იმასთან მიმართებაში, თუ რა, როდის და როგორ კეთდება. ხოლო როდესაც ფორმალიზაციის დონე დაბალია, მაშინ თანამშრომლები უფრო თავისუფალნი არიან სამუშაოს შესრულებაში.

ფორმალიზაცია

განსაზღვრავს, რამდენად სტანდარტიზებულია ორგანიზაციული საქმიანობა და რა ხარისხით განსაზღვრავს წესები და პროცედურები თანამშრომლის ქცევას.

თანამშრომლები ხელშეწყობენ იმისა, რომ ფორმალიზაცია თანმიმდევრულობისა და კონტროლის უზრუნველყოფისათვის საჭიროა, დღეს მრავალი ორგანიზაცია თანამშრომელთა ქცევის მკაცრი წესებით რეგულირება-სტანდარტიზაციაზე ნაკლებადაა დამოკიდებული. მაგალითად, წარმოიდგინეთ ასეთი ვითარება:

„კლიენტი მიდის დიდი კომპანიის ერთ-ერთ ფილიალში ფოტოფირიდან სურათების იმავე დღეს დასაბეჭდად, თუმცა, განყოფილების სამუშაო დრო ნახევარი საათის წინ დასრულდა. მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვების მენეჯერმა იცის წესების დაცვის ვალდებულების შესახებ, მან ასევე იცის, რომ დაბრკოლებების გარეშე შეუძლია ამ დავალების შესრულება და სურს კლიენტის მომსახურება. შედეგად, ის იღებს ფირს წესების დარღვევით იმ იმედით, რომ მისი მენეჯერი ამის შესახებ ვერ გაიგებს“.²³

ისმის შეკითხვა: რაიმე დააშავა ამ თანამშრომელმა? პასუხი ცალსახაა: მან „დაარღვია“ წესი. თუმცა ამ წესის „დარღვევის“ დროს მან კომპანიას შემოსავალი მოუტანა და კარგი მომსახურება გაუწია კლიენტს.

იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობს ძალიან ბევრი შემთხვევა, როდესაც წესები ძალიან შემზღუდავია, მრავალმა კომპანიამ გადაწყვიტა, თანამშრომლებისათვის მეტი თავისუფლება მიეცა, რაც გულისხმობს ვითარებიდან გამომდინარე საუკეთესო გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებას. ეს არ ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ყველა წესის უგულვებლყოფას უნდა ჰქონდეს ადგილი; მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს ეცნობოს აუცილებელ წესთა სავალდებულოდ დაცვის შესახებ. აუცილებელია, ეს წესები აუხსნან თანამშრომლებს და განუმარტონ მათ, თუ რატომ არის აუცილებელი მათი დაცვა. დანარჩენი წესების დაცვის თაობაზე თანამშრომლებს შესაძლებელია, შედარებითი მეტი მოქნილობის უფლება მიეცეთ.²⁴

112 მექანიკური და ორგანული სტრუქტურების შედარება

მექანიკური და ორგანული სტრუქტურები

ლოგიკურია თუ არა საცურაო აუზებთან არსებულ საცალო გაყიდვების მაღაზიებში დამატებითი საცურაო კოსტიუმების მომარაგება? თუ ჩიკაგოში კარგად იყიდება 11 ზომის ქალის ფეხსაცმელი, მაშინ ამ ზომის მეტი ფეხსაცმლის დასაწყობება უსაფრთხო გადაწყვეტილებაა. მას შემდეგ, რაც 16 თვის მანძილზე Macy's-ის მაღაზიათა ქსელი გაყიდვების ვარდნას განიცდიდა, მისმა დირექტორმა ტერი ლუნდგრენმა (Terry Lundgren) გადაწყვიტა, რომ დადგა ორგანიზაციის სტრუქტურის განახლების დრო, რის შედეგადაც უფრო ჭკვიანურ გადაწყვეტილებებს მიიღებდნენ.²⁵ ის ცდილობს, ორგანიზაცია უფრო ცენტრალიზებული და, ამავე დროს, ლოკალურად ფოკუსირებული გახადოს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს შესაძლოა ურთიერთსაწინააღმდეგოდ მოგეჩვენოთ, რეორგანიზაცია ქმედითი აღმოჩნდა. ლუნდგრენმა Macy's-ის შესყიდვების, დაგეგმვისა და მარკეტინგის ფუნქციები შვიდი რეგიონალური ოფისიდან ნიუ-იორკის სათავო ოფისში გადაიტანა, რეგიონალური მენეჯერები კი უფრო მეტი ადგილობრივი მენეჯერით ჩაანაცვლა. თითოეული მათგანის მმართველობაში ათამდე მაღაზია გადავიდა და მათ უფრო მეტი დრო გაუჩნდათ იმის გასარკვევად, თუ რა იყიდება. ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა (გარდაქმნა) მნიშვნელოვანია. მთავარი ორგანიზაციული დიზაინი ეფუძნება ორ ძირითად ორგანიზაციულ ფორმას, რომელიც აღწერილია ჩანართში 11-8.²⁶

მექანისტური ორგანიზაცია (ბიუროკრატიული) სტრუქტურის ექვსი ელემენტის შერწყმის ბუნებრივი შედეგია. ბრძანებათა ჯაჭვის პრინციპის დაცვამ უზრუნველყო ძალაუფლების ფორმალური იერარქიის შენარჩუნება, სადაც ერთი პიროვნება მეორის ზედამხედველობაშია. ორგანიზაციის ზედა ეშელონებში მართვის მაღალი ნორმის ინტენსიურმა გამოყენებამ განაპირობა ბიუროკრატიული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ვინაიდან დისტანცია ორგანიზაციის მართვის ზედა და ქვედა დონეებს შორის უფრო გაიზარდა, ტოპმენეჯმენტი დამატებითი წესებისა და რეგულაციების შემოღების ინიციატივით გამოვიდა. შესაბამისად, ტოპმენეჯერების მიერ მმართველობის ქვედა რგოლში თანამშრომელთა მოქმედებებზე პირდაპირი დაკვირვებისა და მათ მიერ სტანდარტების დაცვის გადამოწმების სირთულემ განაპირობა დამატებითი სპეციალური წესებისა და რეგულაციების შემოღება. მენეჯმენტის ადრეული მკვლევრების მიერ სპეციალიზაციისათვის დიდი მნიშვნელობის მინიჭებამ მარტივი, რუტინული და სტანდარტიზებული სამუშაოები წარმოქმნა. დეპარტამენტიზაციის საშუალებით სპეციალიზაციის შემდგომმა გაღრმავებამ განაპირობა ახლად შექმნილი სპეციალიზებული დეპარტამენტების სამართავად დამატებით მართვის დონეების არსებობის საჭიროება.²⁷

ორგანული (მოქნილი) ორგანიზაცია გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი უნარით, რაც მას უფრო მოქნილსა და თავისუფალს ხდის მექანისტური ორგანიზაციის სტრუქტურასთან შედარებით, რომელიც, თავის მხრივ, მეტად ხისტი, თუმცა სტაბილურია. ორგანული სტრუქტურა, სტანდარტიზებული სამუშაოებისა და რეგულაციების გამოყენების ნაცვლად, მოთხოვნის ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობას იძლევა.²⁸ მიუხედავად იმისა, რომ ორგანულ სტრუქტურაში შრომა დანაწილებულია, თანამშრომლების მიერ შესასრულებელი დავალებები არ არის სტანდარტიზებული. ასეთი ტიპის სტრუქტურაში თანამშრომლები, როგორც წესი, არიან პროფესიონალები, რომლებსაც განსხვავებულ დავალებებთან გამკლავების ტექნიკური გამოცდილება და ცოდნა გააჩნიათ. მათ მცირეოდენი ფორმალური წესები და ნაკლები პირდაპირი ზედამხედველობა სჭირდებათ, რადგან ტრენინგების საშუალებით მათში პროფესიული ქცევის უნარებია განვითარებული. მაგალითად, ნავთობის ინჟინერს ზღვაში ნავთობსაბადოს აღმოსაჩენად რაიმე კონკრეტული პროცედურების თვალყურის დევნება არ სჭირდება. ინჟინერს პრობლემათა უმრავლესობის მოგვარება მარტო ან კოლეგებთან თათბირის საშუალებით შეუძლია. მის ქცევას განსაზღვრავს პროფესიული სტანდარტები. ორგანულ სტრუქტურებში ცენტალიზაციის დონე დაბალია, რაც პროფესიონალებს სწრაფი რეაგირების საშუალებას აძლევს მაშინაც კი, როდესაც ტოპმენეჯმენტს სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის სათანადო გამოცდილება არ გააჩნია.

ჩანართი 11-8

მექანისტური და ორგანული სტრუქტურების მქონე ორგანიზაციების შედარება

მექანისტური

ორგანული

- მაღალი სპეციალიზაცია;
- მკაცრი დეპარტამენტალიზაცია;
- მკაფიო ბრძანებათა ჯაჭვი;
- შეზღუდული მართვის ნორმა;
- ცენტრალიზაცია;
- მაღალი ფორმალიზაცია.

- კროსფუნქციური გუნდები;
- კროსიერარქიული გუნდები;
- ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა;
- ფართო მართვის ნორმა;
- დეცენტრალიზაცია;
- დაბალი ფორმალიზაცია.

მექანისტური ორგანიზაცია

ხისტი და მკაცრად კონტროლირებადი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ორგანული (მოქნილი) ორგანიზაცია

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელსაც გააჩნია მაღალი მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი.

ციფრები ²⁹

24 პროცენტმა სამუშაოს მაძიებელთა აღნიშნა, რომ ისურვებდა, ემუშავა ისეთ კომპანიაში, სადაც 1000-ზე მეტი თანამშრომელი ჰყავთ;

27 პროცენტს ურჩევნია, რომ ორგანიზაციაში იყოს 200 თანამშრომელზე ნაკლები.

80 პროცენტს კომპანიის ჯამური სამუშაო ძალისა ტიპური წინა ხაზის მენეჯერები აკონტროლებენ.

34 პროცენტმა ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა აღნიშნა, რომ მათ ბოლო ექვსი თვის მანძილზე გადაამზადეს თანამშრომლები ახალი პოზიციების დასაკავებლად.

68 პროცენტმა ორგანიზაციებისა აღნიშნა, რომ მათ ბოლო ხუთი წლის მანძილზე გაზარდეს ცენტრალიზაციის ხარისხი.

51 პროცენტმა მომსახურების სფეროს თანამშრომლებისა („თეთრ-საყელოანები“) დისტანციური მუშაობა კარგ იდეად მიიჩნის.

42 პროცენტი აშშ-ის კომპანიებისა გარკვეული სახის დისტანციურ მუშაობას სთავაზობს.

55 პროცენტი თანამშრომლებისა მიიჩნევს, რომ მათ მიერ დისტანციურად შესრულებული სამუშაო აღიქმება ოფისში შესრულებული სამუშაოს მსგავსად.

11.3 განიხილეთ სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც ხელსაყრელია ორგანიზაციული სტრუქტურის მექანიზტური ან ორგანული მოდელისთვის

სიტუაციური გარემოებები, რომლებიც ზემოქმედებს სტრუქტურის არჩევაზე

როდესაც კეროლ ბარტცმა (Carol Bartz) Yahoo!–ს დირექტორის პოზიციაზე თანადამფუძნებელი ჯერი იანგი (Jerry Yang) ჩაანაცვლა, აღმოაჩინა, რომ „კომპანიაში გადანყვეტილების მიღების და მისი შემდგომი შესრულების პროცესი არაფექტური და ნელი იყო“.³⁰ მისი შეხედულებით, მრავალმა ფაქტორმა განაპირობა კომპანიის უკუსვლა. სექტორში, სადაც ცვლილებები მუდმივი და სწრაფია, Yahoo!–ს მიერ ვებძიების ლიდერობის დათმობა მნიშვნელოვანი შეცდომა იყო. ბარტცმა (რომელიც უკვე აღარ არის დირექტორი) კომპანიის მუშაობის „საჩქარებლად“ გამარტივებული სტრუქტურა დანერგა, რადგანაც ტოპმენეჯერები დიდ დროს უთმობდნენ შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვას. ზოგადად რომელიმე სახის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევა დამოკიდებულია ოთხ სიტუაციურ ცვლადზე. ესენია: ორგანიზაციის სტრატეგია, ორგანიზაციის ზომა, ტექნოლოგია და გარემოს გაურკვეველობის დონე.

სტრატეგია და სტრუქტურა

ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. რადგან მიზნები ორგანიზაციული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია, ლოგიკურია, რომ სტრატეგია და სტრუქტურა მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს ერთმანეთთან. ალფრედ ჩენდლერმა (Alfred Chandler) გამოიკვლია ეს ურთიერთკავშირი.³¹ მან რამდენიმე დიდი ამერიკული კომპანია შეისწავლა და დაადგინა, რომ კორპორაციულ სტრატეგიაში შეტანილ ცვლილებებს მოჰყვება ამავე სტრატეგიის მხარდამჭერი ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

კვლევამ აჩვენა, რომ ზოგიერთი ორგანიზაციული სტრუქტურა კარგად მუშაობს ზოგიერთ ორგანიზაციულ სტრატეგიებთან თანხვედრაში.³² მაგალითად, ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა და ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა კარგად მუშაობს, როდესაც ორგანიზაცია მნიშვნელოვანი და უნიკალური ინოვაციების დანერგვას ცდილობს. ხოლო მექანიზტური ორგანიზაცია, მისი ეფექტურობით, სტაბილურობითა და მკაცრი კონტროლით, წარმატებულად მუშაობს ხარჯების მკაცრი კონტროლის საჭიროებისას.

ზომა და სტრუქტურა

არსებობს მრავალი მტკიცებულება იმისა, რომ ორგანიზაციის ზომას გავლენა აქვს მის სტრუქტურაზე.³³ დიდ ორგანიზაციებში, სადაც 2,000 თანამშრომელზე მეტია, პატარა ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, მეტ სპეციალიზაციას, დეპარტამენტიზაციას, ცენტრალიზაციას, წესებსა და რეგულაციებს აქვს ადგილი. თუმცა, მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია გარკვეულ ზომას აღწევს, მისი გავლენა სტრუქტურაზე მცირდება. რატომ? უპირველეს ყოვლისა, კომპანია, სადაც 2,000 თანამშრომელია, უკვე საკმაოდ მექანიზტურია. დამატებითი 500 თანამშრომელი ორგანიზაციის სტრუქტურაში საგრძნობ ცვლილებას აღარ გამოიწვევს. ამავდროულად, 500 თანამშრომლის დამატება 300-კაციან ორგანიზაციაში უფრო მექანიზტურად აქცევს მას.

ტექნოლოგია და სტრუქტურა

თითოეული ორგანიზაცია, შრომის პროცესში ნედლეულის კონკრეტულ შედეგებად გარდასაქმნელად, გარკვეული სახის ტექნოლოგიებს იყენებს. მაგალითად, ბრაზილიაში მდებარე Whirlpool’s Manaus-ის ქარხნის თანამშრომლები მიკროლუმბლებსა და კონდიციონერების აწყობისათვის ერთ და იმავე საწარმოო ხაზს იყენებენ. FedEx Kinko–ს და Print Services-ის ოფისები საკუთარ მომხმარებლებს ინდივიდუალურ მომსახურებას სთავაზობენ. ხოლო პაკისტანში განლაგებული Bayer’s-ის ქარხანა მედიკამენტებს უწყვეტი ნაკადის წარმოების პროცესის პრინციპით აწარმოებს.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: Wang Jun/ EyePress EPN/Newscom

ჟანგ რუიმინი (Zhang Ruimin), Haier Group-ის თავმჯდომარე და დირექტორი, წელიწადში 20 მილიარდი აშშ დოლარი შემოსავლის მქონე წარმატებულ საწარმოს მართავს, რაც მას მსოფლიოში ერთ-ერთ პირველ ჩინურ ბრენდად აქცევს.³⁴ ჟანგი მიჩნეულია ჩინეთის წამყვან კორპორაციულ აღმასრულებლად. როდესაც მან ჩაიბარა ჩაძირვის პირას მყოფი მაცივრების საწარმო ქინგდაოში, მალევე აღმოაჩინა, რომ ის საშინელ მაცივრებს აწარმოებდა. გადმოცემის თანახმად, მან თანამშრომლებს უროები დაურიგა და თითოელი მაცივრის დამტკიცება უბრძანა. მისი გზავნილი ასეთი იყო: დაბალი ხარისხი აღარ იქნება მისაღები! ბიზნესტრენინგების საშუალებით, ჟანგმა Haier მასობრივი წარმოების ეფექტურ საწარმოდ აქცია. თუმცა, ჟანგის აზრით, 21-ე საუკუნეში წარმატებისათვის სხვა მიდგომაა საჭირო. მან კომპანია თითოეული მომხმარებლის ან მომხმარებელთა ჯგუფის ინტერესებზე ორიენტირებულ თვითმართვად ჯგუფებად გარდაქმნა. ჟანგი ნათლად ხედავს, თუ როგორ შეუძლია ორგანიზაციის სტრუქტურას მის წარმატებაზე გავლენის მოხდენა. რისი სწავლა შეგვიძლია ამ ლიდერისაგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

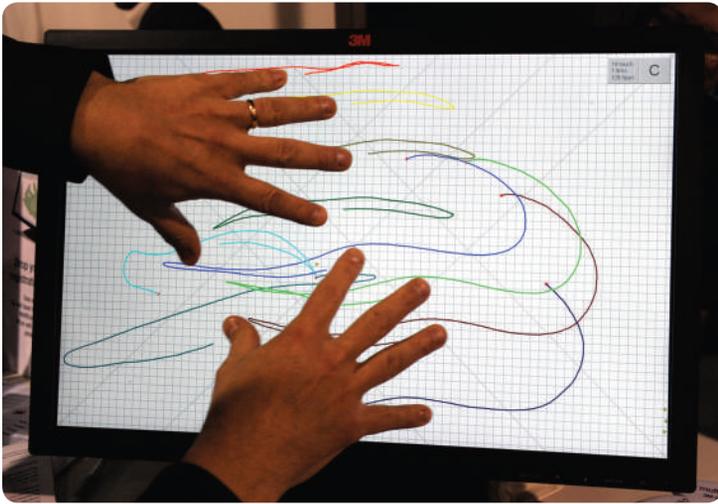
	ერთეულოვანი წარმოება	მასობრივი წარმოება	პროცესული წარმოება	ჩანართი 11-9
სტრუქტურული მახასიათებლები:	დაბალი ვერტიკალური დიფერენციაცია;	საშუალო ვერტიკალური დიფერენციაცია;	მაღალი ვერტიკალური დიფერენციაცია;	ვუდვარდის აღმოჩენები ტექნოლოგიასა და სტრუქტურაზე
	დაბალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია;	მაღალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია;	დაბალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია;	
	დაბალი ფორმალიზაცია.	მაღალი ფორმალიზაცია.	დაბალი ფორმალიზაცია.	
ყველაზე ეფექტური სტრუქტურა:	ორგანული	მექანიკური	ორგანული	

ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე ტექნოლოგიის გავლენის ეფექტის თაობაზე პირველ კვლევას ჯოან ვუდვარდამდე (Joan Woodward) მივყავართ, რომელმაც ინგლისის სამხრეთში შეისწავლა მცირე საწარმოები, რათა საწარმოს წარმატებაში ორგანიზაციული სტრუქტურული ელემენტების ზემოქმედების დონე გამოეფლენა.³⁵ მან ვერ შეიმუშავა რაიმე თანმიმდევრულობა მანამ, სანამ კომპანიები, ტექნოლოგიების სირთულისა და დახვეწილობის მიხედვით, სამ ჯგუფად არ დაყო. პირველი კატეგორია – **ერთეულოვანი წარმოება** – აღნიშნავდა პროდუქციის ერთეულის ან მისი მცირე პარტიების წარმოებას; მეორე კატეგორია – **მასობრივი წარმოება** – პროდუქციის დიდ პარტიებად წარმოება; დაბოლოს, მესამე და ყველაზე რთული ჯგუფი – **პროცესული წარმოება** – რომელიც მოიცავდა პროდუქციის წარმოებას უწყვეტ პროცესად. მისი კვლევის შედეგები ნაჩვენებია ჩანართში 11-9. სხვა კვლევებმაც აჩვენა, რომ ორგანიზაციები სტრუქტურებს საკუთარ ტექნოლოგიებს უსადაგებენ, იმის მიხედვით, თუ რამდენად რუტინულია მათი ტექნოლოგია ნედლეულის კონკრეტულ შრომის შედეგებად გარდაქმნის კუთხით.³⁶ მთლიანობაში, რაც უფრო რუტინულია ტექნოლოგია, მით უფრო მექანიკურია ორგანიზაცია, ხოლო რაც უფრო ნაკლებად რუტინულია ტექნოლოგია, მით უფრო მეტი შანსია, რომ ორგანიზაციას ორგანული სტრუქტურა გააჩნდეს.³⁷

- ერთეულოვანი წარმოება**
პროდუქციის ერთეულის ან მისი მცირე პარტიების წარმოება.
- მასობრივი წარმოება**
პროდუქციის დიდ პარტიებად წარმოება.
- პროცესული წარმოება**
პროდუქციის წარმოება უწყვეტ პროცესად.

გარემოს გაურკვეველობა და სტრუქტურა

რიგი კომპანიები ისეთ სტაბილურ და მარტივ გარემოში ფუნქციონირებენ, სადაც გაურკვეველობის დონე დაბალია. სხვა კომპანიები ფუნქციონირებენ დინამიკურ გარემოში, სადაც მაღალია გაურკვეველობის დონე. მენეჯერები ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესებით ბუნებრივი გაურკვეველობების შემცირებას ცდილობენ.³⁸ მექანიკური ორგანიზაციული სტრუქტურა უფრო ეფექტურია მარტივ და სტაბილურ გარემოში. სხვა მხრივ, რაც უფრო დიდია გაურკვეველობა, მით უფრო ესაჭიროება ორგანიზაციას ორგანული სტრუქტურა. მაგალითად, ნავთობის



გლობალური კონკურენციის, დინამიკური გარემოსა და კონკურენტების ინოვაციების განვითარების დაჩქარებული ტემპების გავლენით, კომპანია 3M-ს აქვს მოქნილი და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც სწრაფი რეაგირების საშუალებას იძლევა მომხმარებლის მოთხოვნაზე, უზრუნველყოფს მალახარისხიანი პროდუქციის მიწოდებასა და სწრაფ მომსახურებას. კომპანიის აღწერაში მითითებულია, რომ „ეს არის გლობალური ინოვაციური კომპანია, რომელიც არასოდეს იტყვის უარს გამოგონებებზე“. კომპანია 3M-ს აქვს 35 დანაყოფი, რომლებიც მუშაობენ ისე, როგორც მცირე კომპანიები, სწორედ ამით ინარჩუნებს კომპანია მოქნილობას. ამ ფოტოზე ნაჩვენებია მულტი-სენსორული ეკრანი 3M-ის Touch System დანაყოფის ინოვაცია, რომელიც შექმნილია სამედიცინო და საინჟინრო ინდუსტრიების მომხმარებლებისთვის. თავისი მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურით, კომპანია 3M სწრაფად პასუხობს მომხმარებლის ცვლად მოთხოვნებს სენსორულ პროდუქტებზე.

წყარო: Ethan Miller/Getty Images

ინდუსტრიის გაურკვეველი ბუნებიდან გამომდინარე, ნავთობკომპანიებს მეტი მოქნილობა ესაჭიროებათ. Royal Dutch Shell PLC-ის დირექტორმა ჯეროენ ვან დერ ვეერმა (Jeroen van der Veer)(ან უკვე ყოფილი დირექტორი), ინდუსტრიის ცვალებადობაზე ადეკვატური რეაგირების მიზნით, კორპორაციული სტრუქტურა გაამარტივა. მან OPEC-ის ქვეყნებთან და სხვა ძირითად ნავთობის მწარმოებელ კომპანიებთან გარიგებების დადებისას კომპანიის ზედმეტი „ანალიტიკურობით“ გამოწვეული მოუქნელობა აღმოფხვრა.³⁹

თანამედროვე ხმლვა გარემო-სტრუქტურის ურთიერთდამოკიდებულების არსებობის ფაქტი ხსნის, თუ რატომ ცდილობენ მენეჯერები საკუთარი ორგანიზაციების რესტრუქტურირებას უფრო მოქნილ, სწრაფ და მარტივ ერთეულად. მსოფლიო ეკონომიკის რეცესია, გლობალური კონკურენცია, მეტოქეობით განპირობებული პროდუქტის ინოვაციის დაჩქარება, მომხმარებლების მიერ მაღალი ხარისხისა და სწრაფ მომსახურებაზე მოთხოვნის ზრდა არის გარემოს დინამიკურობის გამომწვევი ძალების მაგალითი. მექანიკური ორგანიზაციები გარემოს გაურკვეველობისა და მისი სწრაფი ცვალებადობის ფაქტს არ არიან სწრაფი რეაგირებისათვის მზად. როგორც შედეგი, ჩვენ ვხედავთ, რომ ორგანიზაციები კიდევ უფრო აჩქარებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლის პროცესებს.

11.4 აღწერეთ ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები

ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები

ოდესმე გასმენიათ Silly Bandz-ის შესახებ?⁴⁰ დაწყებით კლასებში ის ძალიან პოპულარულია და ყოველთვე მილიონობით იყიდება. თუ თქვენ 10 წლის ან მეტის ხართ, მაშინ შეიძლება არც იცოდეთ, რომ ეს ფერადი რეზინის სამაჯური ინარჩუნებს თავდაპირველ ფორმას და ბავშვებს ის ძალიან მოსწონთ. Silly Bandz-ის დამაარსებელმა მცირე ბიზნესმა BCP Imports-მა ტოლედოში (ოჰაიო) საწარმოში თანამშრომლების რაოდენობა 20-დან 200-მდე გაზარდა და შეკვეთების მისაღებად 22 სატელეფონო ხაზი დაამატა. ამ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების უკან დგას კომპანიის დირექტორი – რობერტ კროაკი (Robert Croak). სტრუქტურული გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯერებს აქვთ საშუალება, რამდენიმე ჩვეული დიზაინით იხელმძღვანელონ. ამ თავში განვიხილავთ ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. შემდგომ თავში კი გავეცნობით ორგანიზაციული სტრუქტურის უფრო თანამედროვე სახეებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინის შერჩევასა მენეჯერს შეუძლია, ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი სახე შეარჩიოს. ეს სტრუქტურები ბუნებით უფრო მექანიკურებია. მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების შეჯამება იხილეთ ჩანართში 11-10.

მარტივი სტრუქტურა

ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც დაბალია დეპარტამენტიზაციის დონე, მაღალია მართვის ნორმა, უფლებამოსილება ცენტრალიზებულია ერთი პიროვნების ხელში და გააჩნია ფორმალიზაციის დაბალი დონე.

მარტივი სტრუქტურა

კომპანიათა უმრავლესობა სამენარმეო საქმიანობას იწყებს მარტივი სტრუქტურით, რომელშიც დაბალია დეპარტამენტიზაციის დონე, მაღალია მართვის ნორმა, უფლებამოსილება ცენტრალიზებულია ერთი პიროვნების ხელში და შეინიშნება ფორმალიზაციის დაბალი დონე.⁴¹ თუმცა, თანამშრომელთა ზრდასთან ერთად, ამ კომპანიების უმეტესობა აღარ ინარჩუნებს მარტივ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ის უფრო სპეციალიზებული და ფორმალიზებული ხდება. ნესე-

ბი და რეგულაციები ინერგება, სამუშაოები სპეციალიზებული ხდება, იქმნება დეპარტამენტები, მმართველობითი დონეები იზრდება და ორგანიზაციაში საგრძნობლად იმატებს ბიუროკრატია. ამ ეტაპზე მენეჯერებს შეუძლიათ, შეარჩიონ ფუნქციური ან დივიზიონური სტრუქტურა.

ფუნქციური სტრუქტურა

ფუნქციური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჯგუფებს მსგავსი ან ურთიერთდაკავშირებული პროფესიის სპეციალისტებს. ჩვენ შეგვიძლია აღნიშნული სტრუქტურა აღვიქვათ, როგორც ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია, რომელიც მორგებულია მთლიან ორგანიზაციაზე.

დივიზიონური სტრუქტურა

დივიზიონური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ცალკეული ბიზნესერთეულებისა და სამმართველოებისაგან.⁴² ამ სტრუქტურაში თითოეულ სამმართველოს შეზღუდული ავტონომია გააჩნია, სადაც სამმართველოს მენეჯერს საკუთარი ერთეულის საქმიანობაზე უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა აქვს. როგორც წესი, დივიზიონურ სტრუქტურებში სათავო კომპანია მოქმედებს გარე დამკვირვებლის პოზიციიდან, აკონტროლებს სხვადასხვა სამმართველოებს და ხშირად ეხმარება მათ ფინანსურ და სამართლებრივ საკითხებში. მაგალითად, Walmart-ს ორი სამმართველო აქვს – საცალო გაყიდვების (Walmart Stores, Intenational, Sams’s Clubs და სხვა) და მხარდაჭერის (სადისტრიბუციო ცენტრები).

იმედია, ამ თავის საშუალებით თქვენ შეძელით დაგენახათ, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანი მენეჯერული პასუხისმგებლობაა ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა და მისი დიზაინის განსაზღვრა. ვიმედოვნებთ, თქვენ ასევე გაიგეთ, რომ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები არ არის მხოლოდ ზედა დონის მენეჯერების საქმე. პირიქით, შესაძლებელია, ყველა დონის მენეჯერს მოუწიოს სამუშაოს სპეციალიზაციის პრომლემასთან, მართვის ნორმის განსაზღვრასთან ან უფლებამოსილების ოპტიმალური გადანაწილების საკითხებთან გამკლავება. შემდეგ თავში განვავარძობთ ორგანიზების ფუნქციის განხილვას თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების შესწავლით.

მართივი სტრუქტურა:

- ძლიერი მხარეები: სწრაფი; მოქნილი; იაფია შენახვის თვალსაზრისით; მკაფიო ანგარიშვალდებულება.
- სუსტი მხარეები: ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად, კარგავს აქტუალობას; ერთ პიროვნებაზე დამოკიდებულება სარისკოა.

ფუნქციური სტრუქტურა:

- ძლიერი მხარეები: დაბალი დანახარჯები სპეციალიზაციის შედეგად (მასშტაბის ეკონომია, ადამიანებისა და მონაცემების მინიმალური დუბლიკაცია); თანამშრომლები მსგავსი დავალებების მიხედვით არიან დაჯგუფებული.
- სუსტი მხარეები: ფუნქციური მიზნების დევნამ შესაძლებელია მენეჯერს მთლიან ორგანიზაციისათვის არასახარბიელო გადაწყვეტილება მიაღებინოს; ფუნქციური სპეციალისტები იზოლაციაში ექცევიან და მცირე ინფორმაცია აქვთ სხვა ერთეულებში მიმდინარე მოვლენებზე.

დივიზიონური სტრუქტურა:

- ძლიერი მხარეები: შედეგებზეა მომართული – დივიზიონური მენეჯერი საკუთარ პროდუქტებსა და სერვისებზეა ორიენტირებული.
- სუსტი მხარეები: მოქმედებებისა და რესურსების დუბლიკაცია ზრდის ხარჯებს და ამცირებს ეფექტურობას.

ფუნქციური სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჯგუფებს მსგავსი ან ურთიერთდაკავშირებული სამუშაოების შემსრულებელს, ერთნაირი ფუნქციების მქონე სპეციალისტებს.

დივიზიონური სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ცალკეული ბიზნესერთეულებისა და სამმართველოებისაგან

ჩანართი 11-10

ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები

MyManagementLab ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი

11

გზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის

თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

11.1 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის ექვსი ძირითადი ელემენტი.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ელემენტებია: სამუშაოთა სპეციალიზაცია, ბრძანებათა ჯაჭვი, მართვის ნორმა, დეპარტამენტიზაცია, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაცია და ფორმალიზაცია. ტრადიციულად, სამუშაოთა სპეციალიზაცია სამუშაოს ცალკეულ დავალებებად და ნაწილების ხერხად განიხილებოდა. თანამედროვე ხედვით, ის კვლავაც მნიშვნელოვან საორგანიზაციო მექანიზმად მიიჩნევა, თუმცა, მას შეუძლია გარკვეული პრობლემების წარმოშობაც. ბრძანებათა ჯაჭვი და მისი მონათესავე კონცეფციები – უფლებამოსილება, პასუხისმგებლობა და ერთმმართველობა – ორგანიზაციაში მართვის შენარჩუნების მნიშვნელოვან გზად ითვლებოდა. თანამედროვე ხედვის თანახმად, დღეს ისინი ნაკლებად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში. მართვის ნორმისადმი ტრადიციული მიდგომის მიხედვით, მენეჯერების პირდაპირ დაქვემდებარებაში უნდა ყოფილიყო არა უმეტეს ხუთი-ექვსი თანამშრომლისა. თანამედროვე ხედვის მიხედვით, მართვის ნორმა მენეჯერის და დაქვემდებარებულების შესაძლებლობებსა და უნარებზე, ასევე, სიტუაციის კონკრეტულ მახასიათებლებზეა დამოკიდებული.

არსებობს დეპარტამენტიზაციის სხვადასხვა ფორმები: *ფუნქციური* – ფუნქციების მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოები; *პროდუქტის მიხედვით* – პროდუქტის ხაზის მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოების შესრულება; *გეოგრაფიული ნიშნით* – სამუშაოების დაჯგუფება გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით; *პროცესუალური* – პროდუქტის ან მომხმარებლის ნიშნის მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოები; *მომხმარებელთა ჯგუფი* – სამუშაოების დაჯგუფება მომხმარებელთა განსაკუთრებული და სპეციფიკური ნიშნის მქონე ჯგუფების მიხედვით.

ძალაუფლება არის მენეჯერული პოზიციისათვის დამახასიათებელი უფლება ადამიანებისთვის დავალების მიცემის და მათგან ამ დავალების შესრულების მოთხოვნისა. ძალაუფლების მიღების ხედვის თანახმად, ძალაუფლება მოდის დაქვემდებარებულის სურვილიდან – დაემორჩილოს მას. ხაზობრივი უფლებამოსილება მენეჯერს აძლევს უფლებას, მართოს თანამშრომელთა მუშაობა. საშტატო უფლებამოსილება ეხება იმ ფუნქციების რეალიზაციას, რომლებიც მხარს უჭერენ, ურჩევენ და, მთლიანობაში, მენეჯერის ინფორმაციული ტვირთის შემსუბუქებაზე არიან მმართველნი. პასუხისმგებლობა არის ნაკისრი მოვალეობების შესრულების ვალდებულება. ერთმმართველობის მიხედვით, თანამშრომელი მხოლოდ ერთი მენეჯერის წინაშე უნდა იყოს ანგარიშვალდებული. ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაცია არის სტრუქტურული გადაწყვეტილება იმის თაობაზე, თუ ვინ მიიღებს გადაწყვეტილებას – მენეჯმენტის ზედა თუ ქვედა რგოლი. ფორმალიზაცია მოიცავს ორგანიზაციის მიერ კონტროლისა და თანმიმდევრულობის დაცვის მიზნით სტანდარტიზაციისა და მკაცრი წესების დანერგვას.

11.2 სწავლის შედეგი

შეადარეთ მექანიკური და ორგანული სტრუქტურები.

მექანიკურ ორგანიზაციას გააჩნია ხისტად და მკაცრად მართული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანულ ორგანიზაციას კი – ადაპტირებადი და მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

11.3 სწავლის შედეგი

განიხილეთ სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც ხელსაყრელია ორგანიზაციული სტრუქტურის მექანიკური ან ორგანული მოდელისთვის

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა მხარს უნდა უჭერდეს ორგანიზაციის სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციას. თუ სტრატეგია შეიცვლება, მაშინ უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურაც. ორგანიზაციის ზომას გარკვეული გავლენა აქვს მისი სტრუქტურის ფორმირებაზე. როგორც კი ორგანიზაცია გარკვეულ ზომას მიაღწევს (2,000 თანამშრომლამდე), ის უფრო მექანიკური ხდება. ორგანიზაციაში გამოყენებულ ტექნოლოგიებსაც შეუძლია ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე ზემოქმედება. ორგანული (მოქნილი) ორგანიზაციული სტრუქტურა ყველაზე ეფექტურია ერთეულოვანი და უწყვეტი წარმოების ტექნოლოგიების გამოყენებისას. ხოლო მექანიკური ორგანიზაციული სტრუქტურა ყველაზე ეფექტურია მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიების გამოყენების დროს. რაც უფრო ბუნდოვანია ორგანიზაციის სამოქმედო გარემო, მით უფრო მეტად არის საჭირო ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა.

11.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა მარტივია მაშინ, როდესაც მცირეა დეპარტამენტიზაციის ხარისხი, მაღალია მართვის ნორმა, უფლებამოსილება ერთი პირის ხელშია და ადგილი აქვს ნაკლებ ფორმალიზაციას. ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა აჯგუფებს მსგავსი ან მიჯნობითი შინაარსის სამუშაოებს. დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურა შედგება ცალკეული ბიზნესერთეულებისა და სამმართველოებისაგან.

სადისკუსიო საკითხები 🌟

1. განიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის ექვსივე ელემენტი ტრადიციული და თანამედროვე ხედვების მიხედვით.
2. შეადარეთ მექანიკური და ორგანული (მოქნილი) ორგანიზაციები.
3. სად უფრო იმუშაებდით – მექანიკურ თუ ორგანულ (მოქნილ) ორგანიზაციაში? რატომ?
4. შეადარეთ სამი ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურა.
5. კვლავ რჩება თუ არა ორგანიზება მენეჯერის მნიშვნელოვან ფუნქციად გაუმჯობესებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების პირობებში, რომლებიც საორგანიზაციო სამუშაოს შესრულებას ნებისმიერ დროს და ადგილას შესაძლებელს ხდის? რატომ – კი ან რატომ – არა?
6. მკვლევრები აცხადებენ, რომ სამუშაოს გამართივების მცდელობებს აქვს უარყოფითი გავლენა როგორც კომპანიაზე, ასევე მის თანამშრომლებზე. ეთანხმებით თუ არა? რატომ?

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა ✪

მაშველი მაიამიდან თომას ლოპესი (Thomas Lopez) სამსახურიდან დაითხოვეს იმის გამო, რომ მან თავისი სამუშაო ადგილი (საპატრულო ზონა) გაუფრთხილებლად მიატოვა, რათა გადაერჩინა ადამიანი, რომელიც მისი პატრულირების ზონის მიღმა წყალში იხრჩობოდა.⁴³ მისმა დამქირავებელმა – Jeff Ellis and Associates-მა, რომელსაც ხელშეკრულება აქვს ფლორიდას ქალაქ შალანდალესთან, განაცხადა, რომ ლოპესმა საპატრულო ზონა გაფრთხილების გარეშე დატოვა, რამაც კომპანია იურიდიული პასუხისმგებლობის წინაშე დააყუ-

ნა. ლოპესმა კი განაცხადა, რომ მას სხვა არჩევანი არ ჰქონდა: „მე ჩემს სამუშაოს ვერ მივანიჭებდი უპირატესობას, როცა საქმე ეხებოდა სხვა ადამიანის დახმარებას. მე ახლაც გავაკეთებდი იმას, რაც სწორია და ასეც გავაკეთე“. მას შემდგომ, რაც მედიაში გაჟონა ამ ამბავმა, კომპანიამ ლოპესს სამსახურში დაბრუნება შესთავაზა. მან კი უარი განაცხადა. რას ფიქრობთ თქვენ? რა ძირითად ეთიკურ პრობლემებს ხედავთ ამ ამბავში? ამ შემთხვევის მიხედვით, რომელი გაკვეთილის მორგებაა შესაძლებელი ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე?

უნარების სავარჯიშო თქვენი დელეგირების უნარის განვითარება

უნარის შესახებ

მენეჯერები დავალებებს სხვა ადამიანების მეშვეობით ასრულებენ. რადგან ყველა მენეჯერის ცოდნა და დრო შეზღუდულია, ეფექტურმა მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, როგორ უზრუნველყონ ამ დავალებების დელეგირება.⁴⁴ დელეგირება არის სხვა ადამიანისათვის გარკვეული უფლებამოსილების მინიჭება, რათა მან სპეციფიკური დავალება შეასრულოს. ის საშუალებას აძლევს დაქვემდებარებულს, მიიღოს გადაწყვეტილება. დელეგირება უნდა განვასხვაოთ მონაწილეობისგან. გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისას უფლებამოსილება განაწილებულია, დელეგირების დროს კი დაქვემდებარებული პირადად იღებს გადაწყვეტილებას.

ნაბიჯები უნარის განსაკვირვებლად

გარკვეული ქმედებები განასხვავებს ერთმანეთისგან ეფექტურ დელეგირებას არაეფექტური დელეგირებისგან. ქვემოთ აღწერილი ხუთი მიდგომა გამოიყენება ეფექტური დელეგირებისას:

1. **დავალების დაზუსტება.** გაარკვიეთ, რა და ვის უნდა დაავალოთ. თქვენ უნდა გამოავლინოთ დავალების შესრულებისათვის ყველაზე შესაბამისი თანამშრომელი, ხოლო შემდეგ დაადგინოთ, აქვს თუ არა მას ამ დავალების შესასრულებად დრო და სურვილი. თუ თქვენ გყავთ თავისუფალი და შესაბამისი უნარების მქონე თანამშრომელი, თქვენი ვალდებულებაა, მკაფიოდ აუხსნათ მას, თუ რა არის მისი მოვალეობა, რა შედეგებს მოელოთ და ნებისმიერი სხვა რამ, რაც დაკავშირებულია დავალების შესრულებასა და დროსთან. თუ არ არსებობს განსაკუთრებული მიზე-

- ზი დავალების შესრულების პროცესში რაიმე სპეციფიკური მეთოდის გამოყენებისათვის, მაშინ თქვენ მხოლოდ დავალების შედეგი უნდა აღწეროთ. შეთანხმდით, რა უნდა გაკეთდეს და რა უნდა იყოს შედეგი; თუმცა, მიეცით საშუალება დაქვემდებარებულს, თავად შეარჩიოს დავალების შესრულების გზა.
2. **განსაზღვრეთ დაქვემდებარებულის მოქმედების თავისუფლების დონე.** დელეგირების თითოეული შემთხვევა შეზღუდვებთან არის დაკავშირებული. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ გადასცემთ დავალების შესრულების ვალდებულებას თანამშრომელს, თქვენ არ აძლევთ მას სრულ და ყოვლისმომცველ უფლებამოსილებას. თქვენ გარკვეულ საკითხებზე, გარკვეულ საზღვრებში, გადასცემთ მას უფლებამოსილებას. თუმცა, ზუსტად უნდა დაადგინოთ ეს საზღვრები, რომ თანამშრომელმა ეჭვის გარეშე იცოდეს საკუთარი მოქმედების თავისუფლების დონის შესახებ.
3. **მიეცით დაქვემდებარებულს მონაწილეობის უფლება.** კარგი იქნება, თავად დავალების შემსრულებელი იყოს ჩართული მასზე გადასაცემი უფლებამოსილების საზღვრების დადგენაში. ფრთხილად იყავით, რადგან დაქვემდებარებულისათვის ამ პროცესში მონაწილეობის უფლების მიცემისას მან შესაძლებელია, საკუთარი ხედვა წარმოგიდგინოთ პოტენციურ პრობლემებთან დაკავშირებით, რაც პირადი ინტერესითა და შესაძლებლობების შეფასებით იქნება გამოწვეული.
4. **შეატყობინეთ სხვებს, რომ ადგილი ჰქონდა დელეგირებას.** დელეგირება არ უნდა მოხდეს კულუარებში. მხოლოდ მენეჯერმა და დაქვემდებარებულმა კი არ უნდა იცოდნენ, თუ რა იყო დელეგირებული და რა უფლებამოსილებები იყო გადაცემული, არამედ ყველა იმ თანამშრომელმა, ვინც ამ გადაწყვეტილებები-

სა და მოქმედებების ზემოქმედების ქვეშ ექცევა. ეს მოიცავს თანამშრომლებს ორგანიზაციის შიგნითაც და გარეთაც. განსაკუთრებით, უნდა გააცნოთ, თუ რა მოვალეობებია და ვის გადაეცა.

5. *შექმენით უკუკავშირის არხები.* დელეგირება უკუკავშირის არხების განსაზღვრის გარეშე, შეიძლება, პრობლემების გამომწვევი გახდეს. მართვის პროცესის მონიტორინგის დანერგვა დიდი პრობლემებისათვის თავის არიდების შესაძლებლობას იძლევა, რაც, თავის მხრივ, დავალების დროულად და სასურველი გზით შესრულებას უზრუნველყოფს. ყველაზე კარგ შემთხვევაში, მართვის ეს მიდგომები დელეგირების დროს უნდა იყოს ცნობილი. დავალების შესრულების კონკრეტულ თარიღზე შეჯერდით და შემდგომ შუალედური თარიღები განსაზღვრეთ, რომლის დროსაც თქვენი დაქვემდებარებული შეგატყობინებთ, თუ როგორ მიმდინარეობს დავალების შესრულება და რა დაბრკოლებების წინაშე აღმოჩნდა ის. საჭიროა პერიოდული შემოწმებები, რათა გაირკვეს, ხომ არ ირღვევა უფლებამოსილების საზღვრები, დაცულია თუ არა ორგანიზაციული წესები, მიღებულია და ტარდება სათანადო ზომები თუ არა და ა.შ.

ბანივიტარეთ უნარი

გაცანით ქვემოთ მოყვანილ სცენარს. აღწერეთ როგორ გაუმკლავდებოდით აქ განხილულ პრობლემას. აუცილებლად გამოიყენეთ დელეგირების ხუთი მეთოდი.

სცენარი

რიკი ლი (Ricky Lee) არის დიდი მიმწოდებელი სადისტრიბუციო კომპანიის რეგიონალური ოფისის ხელშეკრულებების მენეჯერი. მისმა უფროსმა, ანა ზუმვალტმა (Anne Zumwalt), დაავალა მას თვის ბოლოსათვის მოემზადებინა დეპარტამენტის ახალი პროცედურების სახელმძღვანელო, რომელიც ასახავდა მომმარაგებელ ორგანიზაციებთან ხელშეკრულებების დადებისას მოლაპარაკებების პროცესის ორგანიზების საფეხურებს. რადგან რიკი სხვა დიდ და მნიშვნელოვან პროექტზე მუშაობდა, ის მივიდა ანასთან და ჰკითხა, შესაძლებელი იყო თუ არა, რომ მას ეს დავალება საკუთარი დაქვემდებარებულისათვის – ბილ ჰარმონისთვის (Bill Harmon) გადაეცა, რომელიც სამი წელია რაც დეპარტამენტში მუშაობს. ანამ განაცხადა, რომ იმ შემთხვევაში, თუ ბილს ეცოდინებოდა, რა იყო დავალება და რა მოთხოვნა-მოვალეობები გააჩნდა მას, მაშინ ის დავალების გადაბარების წინააღმდეგი არ იქნებოდა. რიკი ემზადება ბილთან შეხვედრისათვის ამ დავალებასთან დაკავშირებით.

ვეუშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

ორგანიზაციული სტრუქტურის ვიზუალური შესწავლით შესაძლებელია სტრუქტურის შესახებ გარკვეული საინტერესო ასპექტების გაგება. დაიყავით მცირე, 3-4-კაციან ჯგუფებად. შეარჩიეთ ორგანიზაცია, რომელიც თქვენთვის ნაცნობია (თქვენი სამუშაო ადგილი, სტუდენტური ორგანიზაცია, უნივერსიტეტი და ა.შ.).

ააგეთ ორგანიზაციის სტრუქტურის სქემა. ყურადღებით აღნიშნეთ ორგანიზაციის დეპარტამენტები (ჯგუფები) და, განსაკუთრებით, ბრძანებების ჯაჭვი. მოემზადეთ თქვენი ჯგუფისათვის დამუშავებული მასალის გასაზიარებლად.

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- იპოვეთ სამი განსხვავებული ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა (კომპანიების წლიურ ანგარიშებში ხშირად არის მოყვანილი). აღწერეთ თითოეული მათგანი. სცადეთ, გაშიფროთ ორგანიზაციაში მისი სტრუქტურის დიზაინის ელემენტების გამოყენება, განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ დეპარტამენტიზაციას, ბრძანებათა ჯაჭვს, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციას და ფორმალიზაციას.
- გამოჰკითხეთ, სულ მცირე, 10 სხვადასხვა მენეჯერი მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომელ-

თა რიცხოვნობის შესახებ. ასევე ჰკითხეთ მათ, შეძლებდნენ თუ არა ისინი უფრო მეტი დაქვემდებარებულის ყოლას თუ პირიქით – არსებულ რაოდენობასაც შეამცირებდნენ. თქვენს გამოკითხვაზე დაყრდნობით, შეადგინეთ ცხრილი და დაწერეთ ანგარიში. ჩამოაყალიბეთ დასკვნები ბრძანებათა ჯაჭვთან დაკავშირებით.

- ჯგუფის ფარგლებში შესწავლილ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე დაყრდნობით, გააკეთეთ შესწავლილი სტრუქტურის რეორგანიზაცია. რომელ სტრუქტურულ ცვლილებებს შეუძლია ორგანიზა-

ციის ეფექტურობისა და შედეგიანობის გაზრდა? დაწერეთ ანგარიში, სადაც განმარტავთ, რას და რატომ გააკეთებდით. ანგარიშს თან დაურთეთ ორგანიზაციის სტრუქტურის დიზაინის ორიგინალი და თქვენ მიერ შედგენილი სტრუქტურის სქემა.

- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007); Thomas Friedman, *The World Is Flat 3.0* (Picador, 2007); Harold J. Leavitt, *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively* (Harvard Business School Press, 2005); and Thomas W. Malone, *The Future of Work* (Harvard Business School Press, 2004).
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად კარგად ვუმკლავდები საორჭოფო სიტუაციებს? რა ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურას ვანიჭებ უპირატესობას? მომწონს თუ არა ბიუროკრატია? რამდენად კარგად ვარ გარკვეული პოლიტიკურ თამაშებში? რამდენად მიდრეკილი ვარ დელეგირებისკენ? შეფასებების შედეგების გამოყენებით, გამოავლინეთ პირადი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ ძლიერი მხარეების გასამყარებლად და სისუსტეების აღმოსაფხვრელად?

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 11-1** შესაძლებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის სწრაფი ცვლილება? რატომ? ან რატომ არა? უნდა იცვლებოდეს ის სწრაფად? პასუხი ახსენით.
- 11-2** ახსენით სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე.
- 11-3** Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შეთხვევა 1 კითხეთ ჩაკს

Charles Schwab Corporation სან ფრანცისკოში არსებული ფინანსური სერვისების კომპანიაა.⁴⁵ როგორც მრავალი კომპანია ამ ინდუსტრიაში, Charles Schwab Corporation-იც ეკონომიკური რეცესიის დროს დაზარალდა.

1971 წელს ჩარლზ შვაბმა (Charles R. Schwab) ის დაარსა, როგორც საბროკერო კომპანია, რომელიც მოგვიანებით გარდაიქმნა სრული სერვისის საბროკერო კომპანიად და გააფართოვა მოქმედების არეალი 45 შტატში, ლონდონსა და ჰონკ კონგში – მთლიანობაში, 300-ზე მეტი ოფისით. კომპანია, ბროკერობის გარდა, მომხმარებელს სთავაზობს ფინანსურ კვლევებს, ფინანსურ კონსულტაციებსა და დაგეგმვას; საპენსიო პროექტებს; ინვესტიციების მართვას; ასევე, Charles Schwab Bank-ის საშუალებით, საკუთარ ფინანსურ პროდუქტებს – ერთობლივ ფონდებს, იპოთეკებს, სადეპოზიტო სერტიფიკატებს და სხვა საბანკო პროდუქციას. მიუხედავად ამისა, მათ ძირითად საქმიანობად რჩება ბაზრებზე აქციებით ვაჭრობა ინვესტორებისთვის. კომპანიის მიერ კონსერვატიული ფირმის სახელის შენარჩუნებამ გადაარჩინა ის ფინანსური კრიზისისაგან, სხვა საინვესტიციო ფირმებისაგან განსხვავებით. დამფუძნებელ ჩარლზ რ. შვაბს სამუშაო მაგიდაზე შავი ბოულინგის ბურთი აქვს განთავსებული. „ეს არის 1961 წლის დიდი ხნის დავინყებულ „საპნის ბუშტი“, რომელიც მახსენებს იმ დროს, როდესაც ბოულინგის კოჭების მწარმოებელ კომპანიებში, ფეხსაცმლის სამკერვალოებსა ან ცარცის საწარმოებში შესაძლებელი იყო სამუშაო ძალის შევსება გარეუბნებში მცხოვრებლების ამოუწურავი რესურსით. მათი აქციების ფასები არნახულად იზრდებოდა და ყველა ცდილობდა ამ აქციებში ინვესტირებას, რაც საბოლოოდ მცდარი გზა აღმოჩნდა“. ის ამ ბურთს ინახავს, რათა აღარასოდეს გასწიოს გაუმართლებელი და უზომო რისკი.

მრავალი კომპანიის მსგავსად, Charles Schwab Corporation მომხმარებელთა მომსახურებაზე ფანატიკურადაა ორიენტირებული. ის გამუდმებით აძლიერებს წინა ხაზის თანამშრომლების ოფისს (ფრონტოფისს), რათა კლიენტებს სწრაფად და ხარისხიანად მოემსახურონ. შერილ პასკუალი (Cheryl Pasquale), კომპანიის ერთ-ერთი ფილიალის მენეჯერი, კომპანიის ძალისხმევას წინა ხაზზეა, რათა ხელი შეუწყოს კომპანიის ზრდას შეზღუდული რესურსების ეკონომიკის პირობებში. შერილი ყოველი სამუშაო დღის დასაწყისში იღებს კლიენტებისაგან უკუკავშირის ანგარიშებს, რომელიც საინვესტიციო ფირმების ყოველდღიური მცირე გამოკითხვის შედეგებისაგან შედგება. ანგარიში ეხმარება მას დაადგინოს, თუ როგორ გაუმკლავდა მისი ექვსი ფინანსური კონსულტანტი წინა დღის ტრანზაქციებს. მას საშუალება აქვს, ნახოს როგორც უარყოფითი, ასევე დადებითი კომენტარები. ერთ კონკრეტულ დღეს რამდენიმე მომხმარებელმა აღნიშნა, რომ განყოფილების შიდა საინფორმაციო ქსელის გამოყენებასთან დაკავშირებული სირთულეები აღმოაჩინა. მერილმა გადანყვიტა, ამის შესახებ საკუთარი გუნდისათვის დაესვა კითხვა ყოველკვირეულ შეხვედრაზე. ერთი რამ, რასაც ის განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს, „მენეჯერის გაფრთხილება“ – სპეციალური შეტყობინება, რომელიც კომპანიას კლიენტის დაბალი შეფასების შესახებ ამცნობს. პასკუალი და სხვა მენეჯერები მსგავსი სახის ანგარიშებს ყოველდღიურად იღებენ. ამგვარი ინფორმაციის ფლობა კი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია დღევანდელი მაღალკონკურენტული ეკონომიკის პირობებში.



წყარო: AP Photo/Eric Risberg

კლიენტებთან ეფექტური კომუნიკაცია ეხმარება მათ, გახდნენ „საუკეთესო ინვესტორები“, რაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ჩარლზ შვაბის კლიენტების მომსახურების სტრატეგიაში. ამით კომპანია ცდილობს წარმატების მიღწევას ცვალებად ეკონომიკურ გარემოში. ყოველდღე კომპანიის ოფისმენეჯერები იხილავენ მომხმარებლების მოსაზრებებსა და პრეტენზიებს, რათა სწრაფად ირეაგირონ მათ მოთხოვნაზე.

წყარო: AP Photo/Eric Risberg

სადისკუსიო საკითხები

1. აღწერეთ და შეაფასეთ ჩარღზ შვაბის ქმედებები.
2. როგორ ზემოქმედებს ორგანიზაციის სტრუქტურაზე მისი გადანყვეტილება – არ მიიღოს ზედმეტად რისკიანი გადანყვეტილებები?
3. რა სტრუქტურული შედეგები – კარგი და ცუდი – შეიძლება ჰქონდეს Schwab-ის მიერ მომხმარებელთა უკუკავშირზე ფოკუსირებას?
4. როგორ ფიქრობთ, ასეთი ორგანიზაციული მონყობა სხვა ორგანიზაციაში იმუშავებდა? დაასაბუთეთ.

პრაქტიკული შემთხვევა 2 სტრუქტურის ახალი სახეობა



აღიარეთ, რომ ზოგიერთი პროექტი, რომელზეც თქვენ მუშაობთ (სასწავლებელში ან სამსახურში), მოსაწყენი და მონოტონურია. ბუნებრივია, ჩნდება მოსაზრება – კარგი იქნებოდა თუ არა, რომ არსებობდეს ისეთი ჯადოსნური ღილაკი, რომელზე დაჭერითაც თქვენ შეძლებდით, ვინმე სხვისთვის დაგვეალებინათ მოსაწყენი, დროის წამლები მოვალეობების შესრულება. უცნაურია, თუმცა ფაქტია, რომ ამგვარი ჯადოსნური ღილაკი Pfizer-ის თანამშრომელთა უმრავლესობისათვის რეალობაა.⁴⁶

Pfizer გლობალური ფარმაცოლოგიური კომპანიაა, ის მუდმივად ცდილობს საკუთარი თანამშრომლების მხარდაჭერას და მათი საქმიანობის ეფექტურობისა და შედეგიანობის ზრდის უზრუნველყოფას. ორგანიზაციული ეფექტურობის კუთხით მთავარმა დირექტორმა აღმოაჩინა, რომ მათ მიერ სტრატეგიული და ინოვაციური განვითარებისათვის დაქირავებული ჰარვარდის

მას შემდეგ, რაც კვლევამ დაადგინდა, რომ თანამშრომლები შავი და შრომატევადი სამუშაოების შესასრულებლად ხარჯავდნენ დიდ დროს, კომპანია Pfizer-მა თავის თანამშრომლებისათვის შექმნა მონყობილობა PfizerWorks-ის სახელწოდებით, რათა დახმარებოდა მათ სამუშაოების ეფექტურად შესრულებაში და მიეცა შესაძლებლობა, გამოეყენებინა ინდური მონოდებელი კომპანიების მხარდაჭერა დოკუმენტების შექმნასა და მონაცემებით მანიპულირებისას.

წყარო: Bloomberg via Getty Images

მაგისტრები, ნაცვლად კომპანიის სტრატეგიულ და ინოვაციურ განვითარებაზე მუშაობისა, დროის უმეტეს ნაწილს ხარჯავდნენ „გუგლის“ საძიებო სისტემაში ინფორმაციის მოპოვებასა და Power Point პრეზენტაციების მომზადებაში. შიდა კვლევებმა აჩვენა, რომ კომპანიის წამყვანი დაქვემდებარებულების მხრიდან დიდი დრო იხარჯებოდა „შავ სამუშაოებზე“. Pfizer-ის რიგითი თანამშრომელი სამუშაო დროის 20-40%-ს დამხმარე საქმეებზე ხარჯავს (დოკუმენტების შექმნა, შეტყობინებების ბეჭდვა, კვლევის ჩატარება, მონაცემების დამუშავება, შეხვედრების დანიშვნა), ხოლო 60-80%-ს – გონებრივ სამუშაოზე (სტრატეგია, ინოვაცია, თანამშრომლებთან კომუნიკაცია, კრიტიკული აზროვნება). და ეს პრობლემა არ იყო მხოლოდ ქვედა დონეზე. მაღალი დონის თანამშრომლებიც რუტინის მსხვერპლნი აღმოჩნდნენ. მაგალითისთვის განვიხილოთ დევიდ კეინი (David Cain) – გლობალური ინჟინერიის აღმასრულებელი დირექტორი. მას მოსწონს მისი სამუშაო – უძრავი ქონების გარემოს რისკების შეფასება, დაწესებულებების და მრავალმილიონიანი ბიუჯეტის მართვა. თუმცა მას არ მოსწონდა ანგარიშების მომზადებასა და პრეზენტაციებზე დროის ხარჯვა. ამჟამად, Pfizer-ის ჯადოსნური ღილაკის საშუალებით, ამგვარ დავალებებს კომპანიის გარეთ არსებული ორგანიზაციები ავგარებენ.

აქვე ჩნდება კითხვა – რა არის ეს „ჯადოსნური ლილაკი“? მას დასაწყისში „მომავლის ოფისს უწოდებდნენ“, ახლა კი Pfizer Works-ის სახელითაა ცნობილი. ის ორგანიზაციის თანამშრომლებს მოსაბეზრებელი და დროის მფლანგველი დავალებებისაგან დესკტოპზე ერთი ლილაკის დაჭერით ათავისუფლებს. ისინი ონლაინფორმაში უთითებენ, რა უნდა გაკეთდეს, რის მიხედვითაც ორიდან ერთ-ერთი ინდური კომპანიის წარმომადგენლები ასრულებენ ამ დავალებას. მოთხოვნის მიღების შემდეგ, ინდური კომპანიის თანამშრომელი დავალების დეტალების თაობაზე Pfizer-ის თანამშრომელს უკავშირდება. ამის შემდეგ გუნდის წევრი უგზავნის აღნიშნული სამუშაოს საფასურს და თუ Pfizer-ის თანამშრომელი გაგრძელებას გადაწყვეტს, მაშინ ეს ხარჯები თანამშრომლის დეპარტამენტს დაენერება. ამ უნიკალური შეთანხმების თაობაზე კეინი აცხადებდა, რომ მას ურჩევნია მუშაობა იმაზე, რასაც ის „პირად საკონსულტაციო ორგანიზაციას“ უწოდებს.

რიცხვი 66500 ასახავს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია Pfizer Works კომპანიისათვის. ეს რიცხვი ასახავს დაზოგილ საათებს, რაც Pfizer Works-ის სამუშაოებით გახდა შესაძლებელი. ხოლო რაც შეეხება კეინის გამოცდილებას, მან ინდურ გუნდს კომპანიების რესურსების გაერთიანების დროს დასამუშავებლად გადასცა პროექტის კვლევის სტრატეგიული ქმედებების ერთობლიობა, რამაც განაპირობა კომპანიის ანგარიშის ერთ თვეში მომზადება, რაც ინდივიდუალური მუშაობის შემთხვევაში ექვს თვემდე დროს მოითხოვდა. „Pfizer სტრატეგიულ და არა ტაქტიკურ მუშაობაში მიხდის ფულს“, – აცხადებს იგი.

სადისკუსიო საკითხები

1. აღწერეთ და შეაფასეთ Pfizer-ის მიერ Pfizer Works-ით შესრულებული სამუშაო.
2. რა სტრუქტურული გავლენა – დადებითი თუ უარყოფითი – აქვს ამ მიდგომას? (განიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურა ექვსი ელემენტის მიხედვით).
3. როგორ ფიქრობთ, ასეთი მონყოლა სხვა ორგანიზაციაში იმუშავებდა? დაასაბუთეთ. რა ტიპის ორგანიზაციებისთვის იმუშავებდა ეს მიდგომა?
4. რა როლს ასრულებს ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციის ეფექტურობა-შედეგიანობაში? ახსენით.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

თვითმართვა. ჟღერს, როგორც ტერმინი, რომელიც წავიკითხავთ პოლიტიკური მეცნიერების და არა მენეჯმენტის სახელმძღვანელოში. თუმცა, თვითმართვადი ორგანიზაცია არის ის, რაც დავ სეიდმენმა (Dov Seidman) (იხილეთ ფოტო) შექმნა თავის საკუთარ კონსალტინგურ ფირმა LRN-ში და რის გაკეთებასაც ურჩევს სხვა ორგანიზაციებსაც, რომელთაც სურთ, განვითარდნენ თანამედროვე გარემოს ახალ რეალობაში, რომელიც ხასიათდება მზარდი ურთიერთდამოკიდებულებით.¹ მისი ისტორია ასეთია:

LRN კონსულტაციებს უწევს კომპანიებს ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: სამართლებრივი და მარეგულირებელი ნორმები, რეპუტაცია და საბაზისო მწარმოებლურობა, გარემოს მდგრადობა, ბიზნესეთიკა, მმართველობა, ლიდერობა, კულტურის ცვლილებები. საიდმენი დიდხანს ამტკიცებდა, რომ ყველაზე მორალური ბიზნესები იყო ყველაზე წარმატებული. კვლევითა და გამოცდილებით მან გააცნობიერა, რომ ზევიდან ქვევით განკარგულებების და კონტროლის ძველი სისტემა ორგანიზაციებში არ მუშაობდა.

ფართომასშტაბიანმა კვლევამ (თითქმის 5000 მენეჯერის და უმაღლესი აღმასრულებლის გამოკითხვა) სეიდმენს მისცა საინტერესო და ღირებული ინფორმაცია ისეთ კითხვებზე პასუხების გაცემით, როგორიცაა: სჯიან თუ აჯილდოებენ მომუშავეებს, როდესაც ისინი მიჰყვებიან თავიანთ ლიდერს, გამომდინარე მათი რწმენიდან, რომ აკეთებენ სწორ საქმეს? ანდობენ თუ არა მომუშავეებს გადანყვეტილების მიღებას? და ა.შ. კვლევის შედეგებმა აჩვენა ორგანიზაციების სამი ძირითადი კატეგორია:

(1) „ბრმა მორჩილება“, რომელიც ეყრდნობა იძულებას, ფორმალურ ძალაუფლებას, წესრიგს, ბრძანება-კონტროლის სტილით ლიდერობას; (2)

„ინფორმირებული მორჩილება“, რომელსაც აქვს აშკარა წესები და პოლიტიკა, კარგად ჩამოყალიბებული პროცედურები და შედეგებზე დამოკიდებული ნახალისება-დასჯის სისტემა და (3) „თვითმართვა“, სადაც გაზიარებულია მიზანი და საერთო ღირებულებები, ანუ სახელმძღვანელო პრინციპები მომუშავეებისთვის კომპანიის ყველა დონეზე – მომუშავეებს შეუძლიათ, იმოქმედონ საკუთარი ინიციატივით და ერთობლივი ძალისხმევით შექმნან ინოვაცია.



სეიდმენი ამტკიცებდა, რომ ყველაზე მორალური ბიზნესები იყო ყველაზე წარმატებული.

სეიდმენი ამას უწოდებს ორგანიზაციის ევოლუციის თეორიას – ბრმა მორჩილებიდან ინფორმირებულ მორჩილებამდე და თვითმართვამდე. ასე რომ, მან გადანყვიტა, მისი ორგანიზაცია ყოფილიყო თვითმართვადი.

სეიდმენის კომპანიას ჰქონდა ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჩვენებდა სამუშაოს ფორმალურ დანაწილებას და იმას, თუ ვინ ვის წინაშე იყო ანგარიშვალდებული. ერთ დღეს LRN-ში 300 კოლეგის წინაშე სეიდმენმა დახია ორგანიზაციის სტრუქტურა და გამოაცხადა: „დღეიდან ჩვენგან არავინ იქნება ანგარიშვალდებული ხელმძღვანელის წინაშე. ამ მომენტიდან ჩვენ ყველა ვიქნებით „ანგარიშვალდებული“ ჩვენი კომპანიის მისიის წინაშე“. ამდენად, დაიწყო LRN-ის მოგზაურობა თვითმართვად კომპანიად გადაქცევისკენ. სეიდმენი იყო პირველი, რომელმაც აღიარა, რომ ეს არ არის იოლი პროცესი. თვითმართვა არ ნიშნავს მხოლოდ იმას, რომ გახადო ორგანიზაცია უფრო გამწვანებული (რაც ანგარიშვალდებული დონეების



წყარო: Bloomberg via Getty Images

გაუქმებას ნიშნავს) და არც უფლებამოსილების მინიჭებას, რამდენადაც უფლებამოსილების მინიჭების ცნება გულისხმობს უფლებამოსილების გადაცემას რომელიმე უფრო მაღალი დონიდან. ამის ნაცვლად, ესაა ძალაუფლებისა და უფლებამოსილების გამოყენება „მჭიდრო თანამშრომლობის გზით, როცა ინფორმაცია გაზიარებულია ღიად და დაუყოვნებლივ. დასაქმებულები იღებენ გადანყვიტილებას და მათი მოქმედებები არის პასუხი არა წესებსა ან ზედამხედველის დირექტივებზე, არამედ – კომპანიის მისიაზე, რომელიც დაფუძნებულია გაზიარებულ ფასეულობებზე“. LRN-ის მომუშავეთა მიერ არჩეული საბჭოები მართავენ ისეთ საკითხებს, როგორცაა თანამშრომელთა შერჩევა,

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 12.1** აღწეროთ თანამედროვე ორგანიზაციული დიზაინი;
- 12.2** იმსჯელოთ, როგორ ხორციელდება ორგანიზაციების თანამშრომლობის ორგანიზება;
- 12.3** ახსნათ მოქნილი სამუშაო გრაფიკები, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციები;
- 12.4** იმსჯელოთ დროებით სამუშაო ძალასთან ასოცირებულ ორგანიზაციულ საკითხებზე;
- 12.5** აღწეროთ ორგანიზაციული დიზაინის თანამედროვე გამოწვევები.

შედეგიანობის მართვა, კონფლიქტების გადაწყვეტა. სეიდმენი აცხადებს: „ჩვენი ძალისხმევა, გავმხდარიყავით თვითმართვადი, იყო აღმზრდელი, გამაღიზიანებელი, ნერვების მომშლელი, უტყუარი და გადაუდებელი. ეს რჩება მუდმივ პროცესად“. რას ფიქრობთ თვითმართვადი ორგანიზაციის კონცეფციაზე? შეგიძლიათ საკუთარი თავი წარმოიდგინოთ ასეთ ორგანიზაციაში მომუშავედ?

კეთილი იყოს თქვენი მობრძანება ოცდამეერთე საუკუნის ორგანიზაციული სტრუქტურის და დიზაინის შთამბეჭდავ სამყაროში! ოდესმე გიფიქრიათ, რომ ბიზნესი შესაძლებელია იყოს სტრუქტურირებული ისე, რომ დასაქმებულები არ იყვნენ ხელმძღვანელის წინაშე ანგარიშვალდებულნი და, ნაცვლად ამისა, მუშაობდნენ ერთად და მჭიდროდ თანამშრომლობდნენ? დავ სეიდმენი და LRN ეძებდნენ ბიზნესის კეთების ახალ გზებს და ეს უჩვეულო სტრუქტურული ექსპერიმენტი, როგორც ჩანს, კარგად მუშაობს. მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციული თვითმართვა ჯერ კიდევ საკმაოდ იშვიათია (LRN-ის მიერ ჩატარებული კვლევა აჩვენებს, რომ გამოკითხულ დასაქმებულთა მხოლოდ 3 პროცენტი ავლენს თვითმართვის მაღალი დონის ქცევას მათ ორგანიზაციებში), ნდობა,

გაზიარებული ფასეულობები და მიზნით შთაგონებული მისიის სიღრმისეულად გაცნობიერება და მისი ერთგულება დაეხმარება თვითმართვად ორგანიზაციებს, მიაღწიონ კონკურენტულ უპირატესობას და საუკეთესო შედეგებს.

წინა თავში ჩვენ გაგაცანიტ ტრადიციული ორგანიზაციული დიზაინის ძირითადი კონცეფციები, ორგანიზაციული სტრუქტურის გამართიანებელი ექვსი ძირითადი ბლოკი: სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ბრძანებათა ჯაჭვი, მართვის ნორმა, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაცია და ფორმალიზაცია. ამ თავში ჩვენ ვაპირებთ, განვიხილოთ ორგანიზაციული დიზაინის უახლესი ასპექტები, რამდენადაც ორგანიზაციები ადაპტირდებიან თანამედროვე გარემოს მოთხოვნებთან. თავდაპირველად თვალს გადავავლებთ რამდენიმე თანამედროვე ორგანიზაციულ დიზაინს და შემდეგ განვიხილავთ, თუ როგორ ართმევენ თავს ორგანიზაციები თანამედროვე მოთხოვნებს ერთობლივი სამუშაო ძალისხმევით, მოქნილი სამუშაო გრაფიკით და პირობითი სამუშაო ძალით. ამ თავს დავასრულებთ ორგანიზაციული დიზაინის სხვადასხვა გამონვევების აღწერით, რომლის წინაშეც დგანან თანამედროვე მენეჯერები.

121

აღწერეთ თანამედროვე ორგანიზაციული დიზაინი.

თანამედროვე ორგანიზაციული დიზაინი

Microsoft's Windows 7 იყო სამწლიანი პროექტის შედეგი, რომელიც გამოირჩევა ათასობით ადამიანის მჭიდრო თანამშრომლობით, რომლებიც მუშაობდნენ პროდუქტის სხვადასხვა ასპექტებზე.² ეს მიდგომა მკვეთრად ეწინააღმდეგებოდა Windows Vista-ს განვითარებას, რადგან განვითარების გუნდი გადაიქცა ჩაკეტილ სისტემად, სადაც თითოეული ჯგუფი პასუხისმგებელი იყო სპეციფიკურ ტექნიკურ მახასიათებელზე და ფართოდ არ უზიარებდნენ გეგმებს ერთმანეთს. პროგრამირების კოდი, რომელიც შექმნა ყველა ჯგუფმა, შესაძლოა, კარგად მუშაობდა ცალკე აღებული, მაგრამ გამოიწვია ტექნიკური პრობლემები სხვა ჯგუფის მიერ შექმნილ კოდთან ინტეგრირებისას. დიზაინის ამ საკითხებმა, ისევე, როგორც შიდა კომუნიკაციების ჩაშლამ, გამოიწვია პროდუქციის დეფექტები და უამრავი ხარვეზი პროდუქციის მინოდებაში. უმაღლესმა აღმასრულებელმა (CEO) სტივ ბოლმერმა (Steve Ballmer) მტკიცედ გადაწყვიტა, რომ არ გაიმეორებდა ამ შეცდომას. ამდენად, იმისათვის, რომ „აღედგინათ Windows, Microsoft-მა დაანგრია კედლები“ – ორგანიზაციული სტრუქტურის კედლები, რომელიც მოქმედებდა, როგორც ბარიერი და დაბრკოლება ეფექტიანი და ეფექტური მუშაობისთვის.

სტივ ბოლმერის მსგავსად, მრავალი მენეჯერი რწმუნდება, რომ ტრადიციული დიზაინები (განხილულია მე-11 თავში) ხშირად არ შეესაბამება თანამედროვე დინამიკურ და რთულ გარემოს. პირიქით, ყველა ორგანიზაცია უნდა იყოს მოქნილი და ინოვაციური. ანუ, უნდა იყვნენ მეტად ბუნებრივები. ასე რომ, მენეჯერები ეძებენ კრეატიულ გზებს სამუშაოს სტრუქტურირებისა და ორგანიზებისთვის. ეს თანამედროვე დიზაინები მოიცავს გუნდურ, მატრიცულ და პროექტულ სტრუქტურას – სტრუქტურას საზღვრების გარეშე – და სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს (იხ. ჩანართი 12-1).

გუნდური სტრუქტურა

- **არსი:** სტრუქტურა, რომელშიც მთელი ორგანიზაცია შედგება სამუშაო ჯგუფების ან გუნდებისგან.
- **უპირატესობები:** თანამშრომლები არიან მეტად ჩართულები და უფლებამოსილი. შეზღუდული ბარიერები ფუნქციონალურ სფეროებს შორის.
- **ნაკლოვანებები:** ბრძანებათა ჯაჭვი არაა ზედმინდებით გარკვეული. გუნდები არიან წნეხის ქვეშ, რომ მიაღწიონ შედეგებს.

მატრიცულ-პროექტული სტრუქტურა

- **არსი:** მატრიცა არის სტრუქტურა, სადაც სპეციალისტები სხვადასხვა ფუნქციური სფეროდან ინიშნებიან პროექტებზე სამუშაოდ, რომლის დასრულების შემდეგ კვლავ უბრუნდებიან თავიანთ სფეროებს. პროექტი არის სტრუქტურა, რომელშიც დასაქმებულები მუდმივად მუშაობენ პროექტებზე. როგორც კი ერთი პროექტი დასრულდება, დასაქმებულები გადადიან შემდეგ პროექტზე.
- **უპირატესობები:** მოქნილი დიზაინი, რომელსაც შეუძლია რეაგირება გარემოს ცვლილებებზე. გადანაცვლების მიღება ხორციელდება უფრო სწრაფად.
- **ნაკლოვანებები:** პროექტისთვის ხალხის შერჩევის სირთულე. ამოცანასთან (სამუშაოსთან) დაკავშირებული და პიროვნული კონფლიქტები.

სტრუქტურა საზღვრებს გარეშე

- **არსი:** სტრუქტურა, რომელიც არ არის განსაზღვრული ან შეზღუდული ხელოვნური ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან გარე საზღვრებით; მოიცავს ვირტუალურ და ქსელურ ორგანიზაციულ ტიპებს.
- **უპირატესობები:** უაღრესად მოქნილი და რეაგირებადი. იყენებს ნიჭიერ ადამიანებს, სადაც კი მიაგნებს.
- **ნაკლოვანებები:** კონტროლის ნაკლებობა. კომუნიკაციის სირთულეები.

სწავლაზე ორიენტირებული სტრუქტურა

- **არსი:** სტრუქტურა, სადაც დასაქმებულები მუდმივად იძენენ და ეზიარებიან ახალ ცოდნას და იყენებენ მას.
- **უპირატესობები:** ცოდნის გაზიარება მთელ ორგანიზაციაში. კონკურენტული უპირატესობის მდგრადი წყარო.
- **ნაკლოვანებები:** თანამშრომელთა ნაწილს, საკუთარი უპირატესობის დაკარგვის შიშით, არ აქვს სურვილი, სხვას გაუზიაროს ცოდნა. ბევრი გამოცდილი თანამშრომელი საპენსიო ასაკის ზღვარზე.

გუნდური სტრუქტურები

ლარი პეიჯმა (Larry Page) და სერგეი ბრინმა (Sergey Brin), Google-ის თანადამფუძნებლებმა, შექმნეს კორპორაციული სტრუქტურა, რომელიც „მოაქცევს ყველაზე დიდ პროექტებს მცირე, ვიწროდ ფოკუსირებულ გუნდებში“.³ გუნდური სტრუქტურა არის სტრუქტურა, სადაც მთელი ორგანიზაცია შედგება სამუშაო ჯგუფებისგან, რომლებიც ასრულებენ ორგანიზაციის სამუშაოს.⁴ ამ სტრუქტურაში მომუშავეთა უფლებამოსილება გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა, რადგან მენეჯერული უფლებამოსილების ხაზი არ მიემართება ზევიდან ქვევით. ამის ნაცვლად, დასაქმებულთა გუნდები დაგეგმვისა და საქმის კეთების იმ გზას ირჩევენ, რომელსაც საუკეთესოდ მიიჩნევენ. ამასთან, გუნდები იღებენ პასუხისმგებლობას სამუშაოს შესრულებასა და ყველა შედეგზე შესაბამის სფეროში.

ჩანართი 12-1

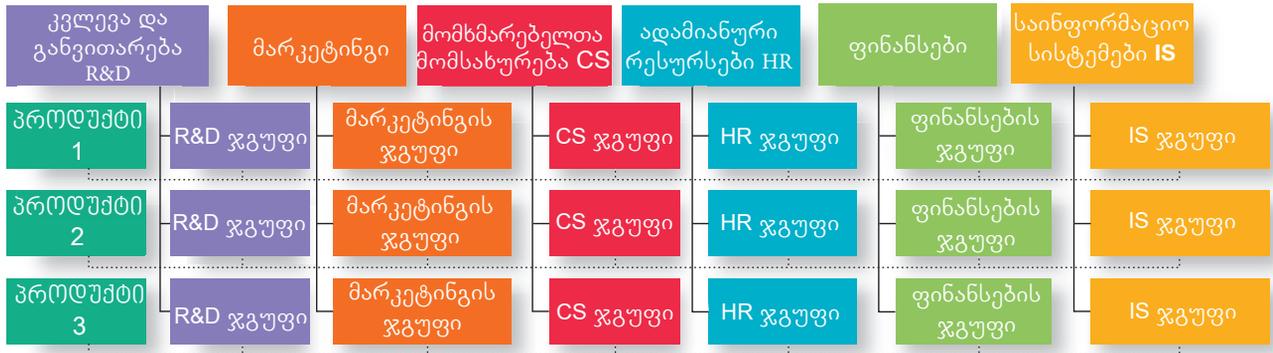
თანამედროვე ორგანიზაციული დოკუმენტი

გუნდური სტრუქტურა ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც მთელი ორგანიზაცია შედგება სამუშაო გუნდებისგან.

ჩანართი 12-2

მატრიცული ორგანიზაციის
მაგალითი

დიდ ორგანიზაციებში გუნდური სტრუქტურა ავსებს ფუნქციურ ან დივი-ზიონურ სტრუქტურას, რაც ორგანიზაციას აძლევს შესაძლებლობას, ჰქონდეს ბიუროკრატიის ეფექტურობა და, ამავე დროს, მოქნილობა, რომელსაც ქმნის გუნდი.



კომპანიები, როგორებიცაა, მაგალითად, Amazon, Boeing, Hewlett-Packard, Louis Vuitton, Motorola და Xerox, გაძლიერებულად იყენებენ მომუშავეთა გუნდებს მწარმოებლურობის ზრდისთვის.

მატრიცული და პროექტული სტრუქტურა (Matrix and Project Structures)

მატრიცული სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც სპეციალისტებს ნიშნავს სხვადასხვა ფუნქციური დეპარტამენტებიდან ერთ ან მეტ პროექტზე სამუშაოდ.

გავრცელებული თანამედროვე დიზაინებია მატრიცული და პროექტული სტრუქტურები. **მატრიცულ სტრუქტურაში** სპეციალისტებს ნიშნავენ სხვადასხვა ფუნქციური დეპარტამენტებიდან პროექტზე სამუშაოდ, რომელიც იმართება პროექტის მენეჯერის მიერ (იხ.ჩანართი 12-2). ამ დიზაინის ერთი უნიკალური ასპექტი არის ის, რომ ის ქმნის ბრძანებათა ორმაგ ჯაჭვს, რადგან თანამშრომლებს მატრიცულ ორგანიზაციაში ჰყავთ ორი მენეჯერი: ფუნქციური და პროდუქტის ან პროექტის მენეჯერი. პროექტის მენეჯერს აქვს ძალაუფლება ფუნქციური დანაყოფების წევრებზე (რომლებიც არიან პროექტის მენეჯერის საპროექტო ჯგუფში) იმ საკითხებში, რომელიც დაკავშირებულია პროექტის მიზნებთან. თუმცა, ზოგი გადანყვეტილება, როგორცაა, მაგალითად, სტიმულირება, სახელფასო რეკომენდაციები და წლიური ანგარიშები, რჩება ფუნქციური მენეჯერის პასუხისმგებლობის ქვეშ. მატრიცული დიზაინი „არღვევს“ ერთმართველობის პრინციპს, რომელიც ყოველი პიროვნების მხოლოდ ერთი უფროსის წინაშე ანგარიშვალდებულებას ნიშნავს. თუმცა, ამ სტრუქტურამ შესაძლებელია იმუშაოს და მუშაობს კიდევ ეფექტურად, თუ ორივე მენეჯერს აქვს რეგულარული კომუნიკაცია ერთმანეთთან – კოორდინირებულად ადგენენ თანამშრომლების სამუშაო მოთხოვნებს და აგვარებენ კონფლიქტებს.⁵

პროექტული სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც ორგანიზაციის თანამშრომლები მუდმივად მუშაობენ პროექტებზე.

მრავალი ორგანიზაცია იყენებს **პროექტულ სტრუქტურას**, რომელშიც ორგანიზაციის თანამშრომლები მუდმივად მუშაობენ პროექტებზე. მატრიცული სტრუქტურისგან განსხვავებით, პროექტულ სტრუქტურას არ აქვს ფორმალური დეპარტამენტები, სადაც დასაქმებულები დაბრუნდებიან პროექტის დასრულების შემდეგ. ამის ნაცვლად, დასაქმებულები იძენენ სპეციფიკურ უნარებს, შესაძლებლობებს და გამოცდილებას სხვა პროექტებისთვის. პროექტულ სტრუქტურაში ყველა სამუშაო სრულდება მომუშავეთა გუნდების მიერ. მაგალითად, დიზაინის ფირმა IDEO-ში საპროექტო გუნდი იქმნება, იშლება და ხელახლა ყალიბდება სამუშაო მოთხოვნებიდან გამომდინარე. მომუშავეებს იღებენ საპროექტო გუნდებში, რადგან მათ მოაქვთ საჭირო უნარები და ცოდნა ამ პროექტისთვის. როდესაც პროექტი დასრულდება, ისინი გადადიან სხვა პროექტზე.⁶

პროექტული სტრუქტურა არის უფრო მოქნილი ორგანიზაციული დიზაინი, დეპარტამენტიზაციის და ხისტი ორგანიზაციული იერარქიის გარეშე, რომელსაც შეუძლია შეანელოს გადანყვეტილების მიღება ან მოქმედება. ამ სტრუქ-

ტურაში მენეჯერები გამოდიან, როგორც ფასილიტატორები, მენტორები და მწვრთნელები – აუქმებენ ორგანიზაციულ წინააღმდეგობებს ან მინიმუმამდე დაჰყავთ ისინი და უზრუნველყოფენ გუნდებს საჭირო რესურსებით, სამუშაოს ეფექტურად და ეფექტიანად შესასრულებლად.

ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე

6-მილიარდდოლარიანი ნაწილაკების ამაჩქარებელი Large Hadron Collider შვეიცარიაში, ჟენევის ახლოს, განთავსებულია გვირაბში, რომლის გარშემოწერილობაა 27 კილომეტრი (17 მილი) და მინის ქვეშ მისი სიღრმე 175 მეტრს (574 ფუტი) აღწევს. „კოლაიდერი იმდენად გრანდიოზულია, რომ მოკლე ანგარიშს მის მდგომარეობაზე ამზადებს 2900 ადამიანი; იმდენად რთული, რომ მეცნიერები 34 ქვეყნიდან 100 000 კომპიუტერზე ამუშავებენ მონაცემებს; და, ამავე დროს, იმდენად მონყვლადი, რომ ჩიტის საკენკ პურის ქერქს შეუძლია, ელექტრონერგის მინოდებაში მოკლე ჩართვა გამოიწვიოს.“ კოლაიდერის პოტენციალის გამოყენება ცოდნის გასაფართოებლად მოითხოვს, რომ მეცნიერებმა მსოფლიოს მასშტაბით გადაკვეთონ „ადგილის, ორგანიზაციის და ტექნიკის საზღვრები, რათა ჩაატარონ ყველაზე ამბიციური ექსპერიმენტები“.

სტრუქტურული მონყობა სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც ჩამოყალიბდა მასიური კოლაიდერის ირგვლივ, სხვა თანამედროვე ორგანიზაციული დიზაინის მაგალითია, რომელსაც უწოდებენ **ორგანიზაციის საზღვრების გარეშე**. ეს არის ორგანიზაცია, რომლის დიზაინი არ არის განსაზღვრული ან შეზღუდული ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან გარე საზღვრებით, წინასწარ განსაზღვრული სტრუქტურიდან გამომდინარე.⁸ GE-ს ყოფილმა თავმჯდომარემ ჯეკ უელშმა (Jack Welch) გამოიგონა ეს ტერმინი (ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე), რადგან მას სურდა, გაეუქმებინა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური საზღვრები GE-ში და დაემსხვრია ბარიერები კომპანიის მომხმარებლებსა და მომწოდებლებს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ საზღვრების გაუქმების იდეა შეიძლება ჩანდეს უცნაური, ბევრმა თანამედროვე, ყველაზე წარმატებულმა ორგანიზაციამ აღმოაჩინა, რომ მათ შეუძლიათ ოპერირება უფრო ეფექტურად, თუ მოქნილი და არასტრუქტურირებული გახდებიან: მათთვის ასეთი იდეალური სტრუქტურაა ხისტი, შემოსაზღვრული და წინასწარგანსაზღვრული სტრუქტურის არარსებობა.⁹

რას ვგულისხმობთ *საზღვრებში*? საზღვარი არის ორი ტიპის: (1) შიდა: ჰორიზონტალური – განპირობებული სამუშაოს სპეციალიზაციითა და დეპარტამენტიზაციით, ვერტიკალური – რომელიც ყოფს მომუშავეებს იერარქიული დონეების მიხედვით; და (2) გარე: საზღვრები, რომლებიც აცალკევებს ორგანიზაციას მომხმარებლების, მომწოდებლების და სხვა დაინტერესებული პირებისგან. ამ საზღვრების მინიმალიზების ან გაუქმებისთვის მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ ვირტუალური ან ქსელური სტრუქტურული დიზაინი.

ვირტუალური ორგანიზაციები გიფიქრიათ სტაფირებაზე (ან იქნებ უკვე ყოფილხართ სტაფიორი)? რას იტყვით სტაფირებაზე, რომლის გავლაც შეგიძლიათ არა სამუშაო ადგილზე, არამედ სახლში, თქვენს სავარძელში, თქვენი კომპიუტერის გამოყენებით?¹⁰ ასეთი ვირტუალური სტაფირება ხდება პოპულარული, განსაკუთრებით, მცირე და საშუალო კომპანიებში და, რა თქმა უნდა, ონლაინ-ბიზნესში. ვირტუალური სტაფიორების მუშაობის ტიპი ჩვეულებრივ მოიცავს „კვლევას, გაყიდვებს, მარკეტინგს და სოციალური მედიის განვითარებას“ – ანუ სამუშაოებს, რომელთა გაკეთებაც შესაძლებელია ნებისმიერი ადგილიდან კომპიუტერის საშუალებით და ინტერნეტის გამოყენებით. ზოგი ორგანიზაცია სტრუქტურირებულია ისე, რომ შესაძლებლობას იძლევა, მასში დასაქმებულთა უმეტესობა მუშაობდეს ვირტუალურად.

ვირტუალური ორგანიზაცია ჩვეულებრივ შედგება სრულ განაკვეთზე მომუშავე მცირე ბირთვისგან და პროექტებზე სამუშაოდ დროებით დაქირავებული გარე სპეციალისტებისგან.¹¹ ამის მაგალითია პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნაზე მომუშავე კომპანია Second Life, რომელიც ქმნის ფერადი ონლაინავატარების ვირტუალურ სამყაროს. დამფუძნებელმა ფილიპ როუზდეილმა (Philip Rosedale) დაიქირავა პროგრამისტები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით და

ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე

ორგანიზაცია, რომლის დიზაინი არ არის განსაზღვრული ან შეზღუდული ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან გარე საზღვრებით, წინასწარ განსაზღვრული სტრუქტურიდან გამომდინარე.

ვირტუალური ორგანიზაცია

ორგანიზაცია, რომელიც შედგება სრულ განაკვეთზე მომუშავე მცირე ბირთვისა და პროექტებზე სამუშაოდ დროებით დაქირავებული გარე სპეციალისტებისგან.



რეკა მენონი (Rekha Menon), კომპანია *Accenture India*-ს აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი ინდოეთში გეოგრაფიული

სერვისის, ადამიანური კაპიტალის და მრავალფეროვნების საკითხებში, მუშაობს საკუთარ სახლში. კომპანია *Accenture*, საერთაშორისო კონსალტინგური, ტექნოლოგიის და აუტოსორსინგული ფირმა, ვირტუალური ორგანიზაციაა, რომელიც 120 ქვეყანაში ოპერირებს. მენონის მსგავსად, *Accenture*-ის მეოთხედი მილიონი თანამშრომელი არა კომპანიაში, არამედ შინ ან კლიენტების ოფისებში მუშაობს. *Accenture* მაღალ პროდუქტიულობას და თანამშრომლობას ინოვაციური ვიდეოკონფერენციის სისტემის გამოყენებით აღწევს, რომელიც აკავშირებს კლიენტებთან და თანამშრომლებს აძლევს ერთიან გუნდად ოპერირების შესაძლებლობას ვირტუალურ სამუშაო ადგილზე მსოფლიო მასშტაბით.

ქსელური ორგანიზაცია

ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს საკუთარ თანამშრომლებს ზოგიერთი სამუშაოს შესრულებისთვის, და გარე მომწოდებლების ქსელს, რათა უზრუნველყოს სხვა საჭირო პროდუქტების კომპონენტები ან სამუშაო პროცესები.

წყარო: India Today Group/Getty Images

ორგანიზაციული სტრუქტურა ასევე „მონესრიგებული“ და „ვინოა“. კომპანია მხოლოდ 67 თანამშრომლით ახორციელებს თითქმის ყველა ორგანიზაციული ფუნქციის აუტოსორსინგს, წარმოების, დისტრიბუციისა და გაყიდვების ჩათვლით. *Smart Balance*-ის სტრუქტურული მიდგომა გამორიცხავს ორგანიზაციის საზღვრებს და შეიძლება დახასიათდეს, როგორც **ქსელური ორგანიზაცია**, რომელიც იყენებს: თავის მომუშავეებს – გარკვეული სამუშაო აქტივობების შესასრულებლად; და გარე მომწოდებლების ქსელებს – პროდუქციის სხვა საჭირო კომპონენტების ან სამუშაო პროცესების უზრუნველსაყოფად.¹⁵ ამ ორგანიზაციულ ფორმას ზოგჯერ უწოდებენ სანარმოო ფირმების მოდულარულ ორგანიზაციას (**modular organization**).¹⁶ მსგავსი მიდგომა ორგანიზაციებს აძლევს შესაძლებლობას, კონცენტრირდნენ იმაზე, რის გაკეთებაც შეუძლიათ საუკეთესოდ, სხვა აქტივობების განხორციელება კი კონტრაქტების საშუალებით გადააბარონ იმ კომპანიებს, რომლებიც საუკეთესოდ ასრულებენ ამა თუ იმ საქმეს. მაგალითად, მიკროჩიპების დიზაინერი ბრიტანული კომპანია *ARM*-ის სტრატეგიაა – იპოვოს ბევრი პარტნიორი. ის კონტრაქტებს დებს ამ პარტნიორებთან წარმოებისა და გაყიდვების განხორციელებისთვის. რადგან *ARM* არ არის სანარმოო ფირმა, მას შეუძლია წაახალისოს მისი მომხმარებლები (*ARM*-ის ჩიპის დიზაინი წარმოადგენს მსოფლიოს მობილური ტელეფონების 98%-ის „ტვინს“), მოითხოვონ ის, რაც სურთ.

მსგავსი მოქნილობა განსაკუთრებით ღირებულია მობილური ტელეფონების ბაზარზე, სადაც ტრადიციული მიკროსქემების ქონას და პროგრამულ უზრუნველყოფას შეუძლია უზრუნველყოს კონკურენტული უპირატესობა.¹⁷ კომპანია *Boeing 787 Dreamliner*-ის განვითარების უფროსი მართავს ათასობით დასაქმებულს, დაახლოებით 100 მომწოდებელს და 100-ზე მეტ ადგილას სხვადასხვა ქვეყანაში.¹⁸ შვედური კომპანია *Ericsson* მის სანარმოო და, ზოგჯერ, კვლევისა და განვითარების პროცესებს კონტრაქტით გადასცემს კონტრაქტორებს *New Delhi*-ში, *Singapore*-სა, *California*-სა და სხვა გლობალურ ადგილებში, რომლებიც შედარებით ნაკლები დანახარჯებით უზრუნველყოფენ აღნიშნული პროცესების განხორციელებას.¹⁹ კომპანია *Penske Truck Leasing*-ში ბიზნესპროცესების დიდი რაოდენობა (ნებართვების და სახელწოდების (უფლების) დაზღვევა, მონაცემთა შეყვანა მეთვალყურეთა ჟურნალებიდან, საგადასახადო განაცხადებისა და საბუღალტრო მონაცემების დამუშავება) აუტოსორსირებულია მექსიკასა და ინდოეთში.²⁰

სამუშაო დაყო 1600 ინდივიდუალურ დავალებად, „მონაცემთა ბაზების შექმნიდან – შეცდომების გამოსწორებამდე“. პროცესი მუშაობდა იმდენად კარგად, რომ კომპანიამ ეს გამოიყენა ყველა ტიპის სამუშაოზე.¹² სხვა მაგალითია ნეშვილში დაფუძნებული *Emma Inc.*, მარკეტინგული ფირმა 100 თანამშრომლით, რომლებიც მუშაობენ სახლში ან ოსტინის, დენვერის, ნიუ იორკისა და პორტლანდის ოფისებში.¹³ უდიდესი გამოწვევა, რომლის წინაშეც ისინი აღმოჩნდნენ, იყო „ვირტუალური“ კულტურის შექმნა, ეს დავალება რთულდება იმ ფაქტიდან გამომდინარე, რომ ორგანიზაცია არის ვირტუალური.

ქსელური ორგანიზაციებში კვების პროდუქტების მწარმოებელი *Smart Balance Inc.* გულისთვის სასარგებლო პროდუქტების წარმოებით ეხმარება ადამიანებს, შეინარჩუნონ ფორმა და დაიკლონ წონაში.¹⁴ კომპანიის

2025 წლისათვის სამუშაო ძალის მხოლოდ მცირე ოდენობა იმუშავებს სრულ განაკვეთზე. ორგანიზაციები უპირატესობას კონტრაქტით და ნახევარგანაკვეთზე დაქირავებულ პერსონალს მიანიჭებენ, რაც მათ უდიდეს მოქნილობას შესძენს. მრავალი მომუშავე იმ სამუშაოს მხოლოდ ნაწილს შეასრულებს, რაც დღეს ერთიანი სამუშაოა. დასაქმებულთათვის ეს ნიშნავს უფრო მეტ კონტროლს საკუთარ მომავალზე და ნაკლებ დამოკიდებულებას ერთ დასაქმებელზე.

მომავალში დასაქმებულები უფრო კონსულტანტებს დაემსგავსებიან, ვიდრე სრულ განაკვეთზე მომუშავეებს. დანიშნვა დროებითი იქნება, ხანგრძლივობა კი – რამდენიმე კვირა ან რამდენიმე წელიწადი, მაგრამ არა მუდმივი. ადამიანებს მოუწევთ ახალ-ახალ პროექტებზე მუშაობა თანამშრომელთა განსხვავებულ ჯგუფებში.

გარდა ამისა, მოსალოდნელია, რომ საშტაბო შენობები და კორპორაციული ცენტრები ზომაში შემცირდეს. სამუშაო მოთხოვნები არ დაავალდებულებს ორგანიზაციებს, განათავსონ მომუშავეები ერთ ადგილზე. „საშტაბო“ ქალაქებში, როგორცაა ნიუ იორკი, ტორონტო ან ლონდონი, უამრავი ცარიელი საოფისე ფართი გაჩნდება. მუშაობის შესაძლებლობები გეოგრაფიულად გაიფანტება და მრავალ შემთხვევაში საერთოდ არ იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ სად ცხოვრობს დასაქმებული. სამუშაო ძალის უფრო დიდი ნაწილი იმუშავებს სახლიდან. მრავალი ორგანიზაცია რეგიონალურ სატელიტურ ცენტრებს შექმნის, სადაც დასაქმებულები შეხვდებიან ერთმანეთს. ეს ბევრად იაფი იქნება ოპერირებისთვის, ვიდრე ცენტრალიზებული ოფისები, და მომუშავეებისთვის შეამცირებს მგზავრობის დროსა და დისტანციას.

სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები

ინტენსიურად კონკურენტულ გლობალურ გარემოში ბიზნესის კეთებისას, ბრიტანული საცალო მოვაჭრე Tesco ხვდება, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მისი მაღაზიებისთვის კარგად მუშაობა დახლს მიღმა.²¹ ის ამას აკეთებს ნაცადი „იარაღის“ გამოყენებით, რომელსაც ჰქვია „Tesco in a Box“ (Tesco ყუთში) – საკმარისად სრულყოფილი IT სისტემა და შესაბამისი ბიზნესპროცესების ნაკრები, რომელიც ქმნის Tesco-ს საერთაშორისო ბიზნესის ყველა ოპერაციის მოდელს. ეს მიდგომა ხელს უწყობს ოპერაციების თანმიმდევრულობას და არის გზა ინოვაციების გაზიარებისკენ.²² კომპანია Tesco სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მაგალითია, ორგანიზაციისა, რომელსაც განვითარებული აქვს მუდმივი სწავლის, ადაპტაციისა და ცვლილებების უნარი. „თანამედროვე მენეჯერული გამოწვევა – მომუშავეებს შთააგონო და მისცე ცოდნის შესაძლებლობა, რათა გადანყვიტონ ყოველდღიური მოულოდნელი პრობლემები“.²³ სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში დასაქმებულები მუდმივად იძენენ, აზიარებენ ახალ ცოდნას და იყენებენ მას გადანყვიტვების მიღებისას და სამუშაოს შესრულებისას. ზოგიერთი ორგანიზაციული თეორეტიკოსი იჭრება იმდენად ღრმად, რომ აცხადებს: ორგანიზაციის შესაძლებლობა – ისწავლო და გამოიყენო ეს ცოდნა, შესაძლოა იყოს კონკურენტული უპირატესობის ერთადერთი მდგრადი წყარო.²⁴ როგორი სტრუქტურული მახასიათებლები სჭირდება სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციას?

დასაქმებულებმა მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით – სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალობების და სხვადასხვა ორგანიზაციულ დონეზეც კი – უნდა გააზიარონ ინფორმაცია და ითანამშრომლონ სამუშაოს შესრულებისას. ასეთი გარემო მოითხოვს მინიმალურ სტრუქტურულ და ფიზიკურ ბარიერებს, რაც შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლებს, იმუშაონ ერთად ორგანიზაციული სამუშაოს შესასრულებლად საუკეთესო შესაძლო გზით და ამ პროცესში ისწავლონ ერთმანეთისგან. ბოლოს, უფლებამოსილი მუშა ჯგუფი ხდება სასწავლო ორგანიზაციის სტრუქტურული დიზაინის მნიშვნელოვანი მახასიათებელი. ეს ჯგუფები იღებენ გადანყვიტვებას იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს და როგორ მოგვარდეს საკითხები. უფლებამოსილ თანამშრომლებს და გუნდებს ნაკლებად ესაჭიროებათ „ბოსების“ ბრძანებები ან კონტროლი. ნაცვლად ამისა, მენეჯერები გამოდიან, როგორც ფასილიტატორები, მხარდამჭერები და ქომაგები.

სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია

ორგანიზაცია, რომელსაც განვითარებული აქვს მუდმივი სწავლის, ადაპტირებისა და ცვლილებების უნარი.

122 იმსჯელოთ, თუ რო-

გორ ხორციელდება ორგანიზაციებში თანამშრომლობის ორგანიზება.

ორგანიზება თანამშრომლობისთვის

3M-ის სტომატოლოგიური პროდუქტების განყოფილებაში სუმიტა მიტრა (Sumita Mitra), მეცნიერ-მკვლევარი, აქტიურად იყო ჩართული კბილის ნადების პრევენციისათვის საჭირო საფარის გაუმჯობესებისა და ინოვაციური შემთავრებული ცემენტის მასალის (რომელიც შესაძლებელია დამაგრდეს სინათლის საშუალებით)²⁵ შექმნის პროცესში. კოსმეტიკური სტომატოლოგიის პოპულარობის ზრდასთან ერთად, მიტრამ იგრძნო სტომატოლოგებისათვის მეტად საჭირო ისეთი პროდუქციის განვითარების შესაძლებლობა, რომელსაც ექნებოდა როგორც სიმტკიცე, ასევე, ბუნებრივი შესახედაობა. პროდუქტის ძიებისას მან, ცხადია, გაითვალისწინა ტრადიციული სტომატოლოგიური მასალების სფეროში არსებული რისკიც. მიტრამ პირველად მიმართა კომპანია 3M-ის დაახლოებით 7 000 მეცნიერის მიერ შედგენილ ტექნიკური ანგარიშების მონაცემთა ბაზას. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ბაზა ფასდაუდებელი მნიშვნელობის მქონე ცოდნის გავრცელებისთვის მთელ კომპანიაში, „თანამშრომლობის რეალური სამუშაო ხორციელდება პირისპირ, ხშირად, წვეულებებზე, რომელიც სპონსორდება TechForum-ის მიერ, ამ წვეულებებს მართავენ მომუშავეები და ეს ყველაფერი შექმნილია იმისთვის, რომ ხელი შეუწყოს კომუნიკაციას განსხვავებული ლაბორატორიის ან განყოფილების მეცნიერებს შორის“. იქ მიტრამ იპოვა ღირებული ინფორმაცია და განმარტებები სხვა მეცნიერებისგან კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებაში. 3M-ს, აგრეთვე, აქვს კვლევისა და განვითარების სამუშაო ცენტრის (R&D Workcenter) ქსელური ვებგვერდი, რომელსაც მიტრა უწოდებს „LinkedIn-ს 3M-ის მეცნიერთათვის“. ის ასევე აღმოჩნდა ღირებული საშუალება თანამშრომლობისთვის. როგორც TechForum, ასევე R&D Workcenter, აღმოჩნდა მოგებიანი მიტრას კვლევითი მუშაობისთვის. კვლევის დაწყებიდან სამი წლის შემდეგ 3M-მა წარმოადგინა Filtek Supreme Plus – ძლიერი გაპრიალების უნარის მქონე სტომატოლოგიური მასალა. ეს იყო პირველი ისეთი მასალა, რომელიც მოიცავდა ნანონაწილაკებს. 3M-ში მომუშავეებისგან მოითხოვენ თანამშრომლობას და აფასებენ მათ წარმატებების მიხედვით. მსგავსმა თანამშრომლობამ გამოიწვია კომპანიის თანამშრომლების მიერ რამდენიმე გარღვევა საკუთარი პროდუქციის ტექნოლოგიაში.

სამართლიანია ითქვას, რომ საქმიანი სამყარო შეიცვალა. ორგანიზაციებს სჭირდებათ მეტი მოქნილობა საქმის კეთებისას, ეფექტიანობისა და ეფექტურობის შენარჩუნების პირობებში. ამას დაამატეთ ის ფაქტიც, რომ ინოვაციას და მის სწრაფად შეტანას ბაზარზე გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს და თქვენ შეგიძლიათ გააანალიზოთ, რომ, ერთი მხრივ, ტრადიციული ზევიდან-ქვევით გადანაცვლებების მიღება, რომელიც მკაცრად მიჰყვება ბრძანებათა ჯაჭვს, ხოლო მეორე მხრივ, ვინაოდ განსაზღვრული ფუნქციური მოწყობა, შესაძლოა, არ იყოს საუკეთესო სტრუქტურული მექანიზმი ორგანიზაციისთვის. 3M-ის მსგავსად, მრავალი ორგანიზაცია ასტიმულირებს მჭიდრო თანამშრომლობას მომუშავეთა შორის. ჩანართზე 12-3 ნაჩვენებია ერთობლივი მუშაობის ზოგიერთი დადებითი და უარყოფითი მხარე. ორგანიზაციის ერთობლივი ძალისხმევა შესაძლებელია იყოს შიდა (თანამშრომლებს შორის ორგანიზაციის შიგნით) და გარე (თანამშრომლობა ნებისმიერ სტეიკჰოლდერთან) და ორივე შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა შეიცნონ, მსგავსი ერთობლივი ძალისხმევა როგორ მიესადაგება ორგანიზაციის სტრუქტურას და სამუშაოს ყველა ნაწილის ერთად წარმატებით განხორციელებას. მოდით, განვიხილოთ თანამშრომლობის ეს ტიპები.

შიდა თანამშრომლობა

როცა მენეჯერებს სჯერათ, რომ დასაქმებულებს შორის თანამშრომლობა საჭიროა უფრო კოორდინირებული და ინტეგრირებული სამუშაო ძალისხმევისთვის, მათ შეუძლიათ გამოიყენონ განსხვავებული სტრუქტურული ვარიანტები. რამდენიმე მეტად პოპულარული სტრუქტურა მოიცავს კროსფუნქციურ გუნდებს, მიზნობრივ ჯგუფებს და პრაქტიკოსთა გაერთიანებებს.

უპირატესობა

უარყოფითი მხარეები

- გაზრდილი კომუნიკაცია და კოორდინაცია.
- დიდი ინოვაციური შედეგი.
- რთული პრობლემების გადაწყვეტის გაზრდილი შესაძლებლობები.
- ინფორმაციის და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება.

- პოტენციური ინტერპერსონალური კონფლიქტი.
- განსხვავებული ხედვები და კონკურენტული მიზნები.
- კოორდინირების სირთულე.

ჩანართი 12-3

ერთობლივი მუშაობის უპირატესობა და უარყოფითი მხარეები

წყარო: R. Wagner and G. Muller, „The Pinnacle of Partnership: Unselfishness, „GallupManagement Journal Online [http://gmj.gallup.com], February 18, 2010; M. T. Hansen, „When InternalCollaboration Is Bad for Your Company, „Harvard Business Review, April 2009, pp. 83-88; G. Ahuja, „Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study, „Academy ofManagement Proceedings Online, 1998; and M. Pincher, „Collaboration: Find a New Strength in Unity, „Computer Weekly, November 27, 2007, p. 18.

კროსფუნქციური გუნდი თქვენ ალბათ ეთანხმებით იმ აზრს, რომ საავადმყოფოები სამართავად რთული ორგანიზაციებია. როცა რაით ლესაითერმა (Wright L. Lassiter) ოკლენდში, კალიფორნიის შტატში, სამედიცინო ცენტრის (Alameda County Medical Center) უმაღლესი აღმასრულებლის თანამდებობა მიიღო, მის წინაშე იდგა მრავალი გამოწვევა: ექთნები ასრულებდნენ ექიმების ბრძანებას მხოლოდ მაშინ, თუ ამ ბრძანებას თავადაც ეთანხმებოდნენ; პაციენტის მიერ სასტიკად ნაცემი ექიმი იატაკზე ეგდო 30 წუთი, სანამ დარაჯმა არ იპოვავ; ორგანიზაცია კარგავდა მილიონობით დოლარს ყოველწლიურად და ა.შ. ლესაითერმა ძალიან ცუდად მართული საავადმყოფო გარდაქმნა მისაბამ საავადმყოფოდ სხვა ისეთი საჯარო საავადმყოფოებისათვის ქალაქში, რომლებიც აშშ-ში გამორჩეულია ძალადობის დონით; მის მიერ გამოყენებულ ერთ-ერთ მიდგომას უწოდა „უცნაური ნივთები“ (რასაც ჩვენ ვუნოდებთ კროსფუნქციურ ჯგუფებს) – ეს იყო ექიმების, ექთნების, ტექნიკოსების და სხვა მენეჯერების გაერთიანება, რომელსაც დაეკისრა ისეთი გზების გამოძებნა, რომ გამხდარიყვნენ უფრო ეფექტურები და ეფექტიანები.²⁶

ორგანიზაციები იყენებენ გუნდებზე დაფუძნებულ სტრუქტურას, რადგან ისინი ხედავენ, რომ ეს გუნდები უფრო მოქნილი და რეაგირებადი არიან ცვალებად მოვლენებზე, ვიდრე ტრადიციული დეპარტამენტები ან სხვა მუდმივი სამუშაო ჯგუფები. გუნდებს აქვთ შესაძლებლობა, სწრაფად შეიკრიბონ, გამოიყენონ რესურსები, შეცვალონ ფოკუსი და დაიშალონ. მეთერთმეტე თავში, დეპარტამენტიზაციის სხვადასხვა ფორმების შესახებ მსჯელობისას, ჩვენ გავეცანით **კროსფუნქციური გუნდის** კონცეფციას. გაიხსენეთ, რომ ეს არის სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგება სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალისტების ინდივიდებისგან. როცა კროსფუნქციური გუნდი ფორმირდება, გუნდის წევრებს კრებენ ერთად, რათა ითანამშრომლონ იმ საერთო პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც გავლენას ახდენს შესაბამის ფუნქციურ სფეროებზე. იდეალურ შემთხვევაში, იკარგება ფუნქციების გამყოფი ხელოვნური საზღვრები და გუნდი ფოკუსირდება ერთად მუშაობაზე, რათა მიაღწიოს ორგანიზაციულ მიზნებს. მაგალითად, კომპანია ArcelorMittal-ში, მსოფლიოს უდიდეს ფოლადის მწარმოებელ ფირმაში, სპეციალისტების, ქარხნის მენეჯერების და გამყიდველების კროსფუნქციური გუნდები განიხილავენ და ამონებენ ინოვაციურ პროდუქტებს.²⁷ როგორც ამ განყოფილების დასაწყისში მოყვანილ მაგალითში აღვნიშნეთ, კროსფუნქციური გუნდების კონცეფცია გამოიყენება ჯანდაცვაში. Suburban Hospital-ში, ბეთესდაში, მერილენდის შტატში, ინტენსიური თერაპიის განყოფილების გუნდები შედგება ინტენსიური თერაპიის სპეციალისტის, ფარმაცევტის, სოციალური მუშაკის, ნუტრიციონისტის, უფროსი ექთნის, რესპირატორული თერაპევტისა და კაპელანისგან, რომლებიც ყოველდღე ხვდებიან



წყარო: AP Photo/AI Behrman

კროსფუნქციური სამუშაო გუნდი კომპანია Procter & Gamble-ის შიდა თანამშრომლობის სტრატეგიის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი კომპონენტია. კვლევისა და განვითარების, მარკეტინგის, ინჟინერინგის, ლოჯისტიკის, მინოდების მენეჯმენტისა და სხვა ფუნქციურ სფეროთა თანამშრომლების მომცველი ჯგუფები კომპანიას აძლევს რესურსების ეფექტურად და ეფექტიანადორგანიზებისა და გამოყენების შესაძლებლობას გლობალურ დონეზე. კომპანია P&G იყენებს გუნდებს, რათა შეიმუშაოს კორპორაციული გეგმები და სტრატეგია, შეამციროს ოპერაციული ხარჯები, დააჩქაროს პროდუქციის განვითარება, შექმნას ახალი პროდუქცია და მომსახურება ბაზრისთვის და შეიმუშაოს რთული ბიზნესპრობლემების გადაჭრის გზები. სურათზე ჩანან გუნდის წევრები ინტერნეტმაღაზიის სასტარტო შეხვედრაზე. ინტერნეტგაყიდვის სერვისი შემუშავდა PFSweb-ის მიერ P&G-ის სამომხმარებლო ბრენდებისთვის.

კროსფუნქციური გუნდი

სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგება სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალისტების ინდივიდებისგან.

მიზნობრივი ჯგუფი (სპეციალური კომიტეტი)

დროებითი კომიტეტი ან ჯგუფი, ფორმირებული მოკლევადიანი სპეციფიკური პრობლემის გადასაჭრელად, რომელიც გავლენას ახდენს რამდენიმე დეპარტამენტზე.

ყოველი პაციენტის მედდას და მსჯელობენ და კამათობენ მკურნალობის საუკეთესო გზებზე. საავადმყოფოში შეცდომების კლებას, პაციენტების მიერ იქ გატარებული დროის შემცირებას, პაციენტების ოჯახებსა და სამედიცინო პერსონალს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესებას ამ გუნდების მუშაობას მიაწერენ.²⁸ უფრო დეტალურად გუნდებზე მეთოთხმეტე თავში ვიმსჯელებთ.

მიზნობრივი ჯგუფები სხვა სტრუქტურული ვარიანტი, რომელიც შეიძლება ორგანიზაციამ გამოიყენოს, არის მიზნობრივი ჯგუფი (იგივე **სპეციალური კომიტეტი**), დროებითი კომიტეტი ან გუნდი, ფორმირებული სპეციფიკური მოკლევადიანი პრობლემის გადასაჭრელად, რომელიც გავლენას ახდენს რამდენიმე დეპარტამენტზე. მიზნობრივი ჯგუფის დროებითი ბუნებაა ის, რაც განასხვავებს მას კროსფუნქციური გუნდებისგან. მიზნობრივ ჯგუფში მუშაობისას ჯგუფის წევრები, ჩვეულებრივ, ასრულებენ ნორმირებულ სამუშაო დავალებებს, თუმცა, ამასთან, უნდა ითანამშრომლონ კიდევ, რათა გადაწყვიტონ საკითხები, რომლებიც მათ დაევადათ. როცა საკითხი ან პრობლემა გადაიჭრება, მიზნობრივი ჯგუფი უკვე აღარ არის საჭირო და წევრები უბრუნდებიან თავიანთ რეგულარულ დანიშნულებას. მრავალი ორგანიზაცია იყენებს მიზნობრივ ჯგუფებს, დაწყებული სამთავრობო სააგენტოებიდან და უნივერსიტეტებიდან, დამთავრებული ბიზნესორგანიზაციებით. მაგალითად, სან-ფრანცისკოში დაფუძნებულ საბუღალტრო ფირმა Eichstaedt & Devereaux-ში დასაქმებულთა მიზნობრივი ჯგუფის დახმარებით განვითარდა პერსონალის შერჩევის, მენტორობის და ტრენინგის პროგრამები. ხოლო კომპანია PepsiCo-ს Inc-ის ფილიალის Frito-Lay-ს მიზნობრივმა ჯგუფმა, რომელიც შედგებოდა კომპანიის ესპანურენოვანი თანამშრომლებისგან, უზრუნველყო ორი ახალი პროდუქტის განვითარება – Lay’s Cool Guacamole-ის კარტოფილის ჩიპსები და Doritos Guacamole-ის ტორტილას ჩიპსები.²⁹

პრაქტიკოსთა გამართიანება 2008 წელს ამერიკელ ჯარისკაცებს, რომლებიც წვრთნიდნენ ავღანეთის და ერაყის ჯარებს, ჰქონდათ რეაქტიული ჭურვების სატყორცნი დანადგარების გამოყენების პრობლემა.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთი

სცენარი:

ლიან ბრიუა (Leann Breur) – სურსათის მიმწოდებელი მსხვილი კომპანიის ადამიანური რესურსების მენეჯერი. კომპანია განლაგებულია შუა დასავლეთის ოთხ შტატში და ჰყავს 800-ზე მეტი მომუშავე. ლიანს გუნდში, რომელიც მოიცავს ოთხივე მდებარეობას, ჰყავს 18 ადამიანი. მთავარ ოფისში ის ხედავს, რომ მისი პერსონალი საკმაოდ ინოვაციურია სამუშაოს შესრულებისას. მან იცის, რომ სხვა HR ოფისებშიც აქვთ შესანიშნავი იდეები. როგორ შეუძლია მიაღწიოს ლიანმა იმას, რომ მისმა თანამშრომლებმა ერთმანეთს გაუზიარონ თავიანთი ცოდნა?

რა შეგიძლიათ ურჩიოთ ლიანს?

ლიანმა უნდა ჩამოაყალიბოს ონლაინკონფერენციების განრიგი, სადაც გუნდის წევრებს შეეძლებათ, პირველ რიგში, გაიციონ ერთმანეთი. ამის შემდეგ კარგი იქნება, გაუზიარონ ერთმანეთს იდეები და საუკეთესო პრაქტიკა. თუ ბიუჯეტი მისცემს შესაძლებლობას, ერთდღიანი შეხვედრის მოწყობა იქნება იდეალური.

კელი ოსორიო (Kelly Osorio)

ადამიანური რესურსების მენეჯერი



წყარო: Kelly Osorio

პრაქტიკოსთა გაერთიანება

ადამიანების ჯგუფები, რომლებიც იზიარებენ წუხილს, პრობლემებს ან შეგრძნებებს თემის შესახებ და იღრმავებენ ცოდნასა და გამოცდილებას ამ სფეროში მუდმივი ინტერაქციის გზით.

შენაერთის იმედგაცრუებულმა მეთაურმა კითხვა დასვა აშშ-ის არმიის ონლაინფორუმზე, სადაც ჯარისკაცები სვამენ კითხვებს და აზიარებენ იდეებს მსოფლიო მასშტაბით. რამდენიმე დღეში ვილაცამ, ვისაც ჰქონდა სატყორცნი მოწყობილობასთან მუშაობის მსგავსი გამოცდილება, ვებგვერდზე გამოაქვეყნა მარტივი გამოსავალი, თუ როგორ უნდა გაესროლა დანადგარს უსაფრთხოდ. პრობლემა გადაიჭრა!³⁰ შიდა თანამშრომლობის ამ ტიპებს უწოდებენ **პრაქტიკოსთა გაერთიანებებს**. ესაა „ადამიანების ჯგუფები, რომლებიც იზიარებენ

ნუხილს, პრობლემებს ან შეგვრძნებებს თემის შესახებ და იღრმავებენ ცოდნას და გამოცდილებას ამ სფეროში მუდმივი ინტერაქციის გზით.³¹ მაგალითად, ტექნიკის შემკეთებლები Xerox-ში საკუთარ გამოცდილებას უზიარებენ და ეხმარებიან ერთმანეთს ტექნიკის შეკეთებაში.³² ფარმაცევტულ ფირმაში Pfizer პრაქტიკოსთა გაერთიანებები ინტეგრირებულნი არიან კომპანიის ფორმალურ სტრუქტურაში. ამ გაერთიანებებს ენოდება თანამშრომელთა საბჭოები და ქსელები, რომლებიც აზიარებენ ცოდნას და ეხმარებიან პროდუქტის განვითარების გუნდებს ისეთ რთულ საკითხებში, როგორცაა უსაფრთხოება.³³ Pfizer-ის მეტად სტრუქტურირებული მიდგომა, რაც ხაზს უსვამს მსგავსი თანამშრომლობის მნიშვნელობას, უფრო და უფრო ხშირი ხდება. მაგრამ რამდენად ეფექტურია ეს პრაქტიკოსთა გაერთიანებები? კვლევებმა აჩვენა, რომ პრაქტიკოსთა გაერთიანებებს შეუძლიათ „შექმნან ღირებულება მომუშავეთა ეფექტურობის ზრდის ხელშეწყობით, რაც მიიღწევა იმ იდეებზე, ცოდნასა და საუკეთესო პრაქტიკაზე მაღალი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფით, რომელსაც ფლობენ გაერთიანების წევრები“.³⁴ ჩანართ 12-4-ზე ნაჩვენებია რამდენიმე რჩევა მსგავსი გაერთიანების მუშაობისთვის.

- უმაღლესი მენეჯმენტის მხარდაჭერა და მოთხოვნების ნათლად ჩამოყალიბება;
- გარემოს შექმნა, რომელიც მოიზიდავს ადამიანებს და გაუჩინებს მათ რჩევების გაცემის, დიალოგის და ცოდნის გაზიარების სურვილს;
- გაერთიანების რეგულარული პიროვნული ან ონლაინშეხვედრების ხელშეწყობა;
- რეგულარული კომუნიკაციის ჩამოყალიბება გაერთიანების წევრებს შორის;
- ფოკუსირება რეალურ პრობლემებზე და საკითხებზე, რომლებიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის;
- მკაფიო პასუხისმგებლობის და მმართველობითი ზედამხედველობის ქონა.

წყარო: R. McDermott and D. Archibald, „Harnessing Your Staff’s Informal Networks,“ Harvard Business Review, March 2010, pp. 82-89; S. F. Gale, „The Power of Community,“ Workforce anagement Online, March 2009; and E. Wenger, R. McDermott, and W. Snyder, Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

გარე თანამშრომლობა

კომპანია Intuit-ს უკვე მოფიქრებული აქვს თავის მომხმარებლებთან ურთიერთობის ფორმა. QuickBooks-ის ერთგულ მომხმარებლებს აქვთ წვდომა საიტზე – QuickBooks Live Community – და შეუძლიათ გაცვალონ საჭირო ინფორმაცია სხვებთან. მომხმარებლებისთვის ეს ხშირად ნიშნავს სწრაფ პასუხებს პრობლემებზე, ხოლო კომპანიისთვის ეს „მოხალისეთა არმია“ ნიშნავს ნაკლებ ინვესტიციას ანაზღაურებად სპეციალისტებში.³⁵ გარე თანამშრომლობა ხდება მეტად პოპულარული ორგანიზაციებისთვის, განსაკუთრებით კი, ინოვაციური პროდუქტის სფეროში. ჩვენ განვიხილავთ გარე თანამშრომლობის ორ ფორმას: ღია ინოვაცია და სტრატეგიული პარტნიორობა. თითოეულ მათგანს შეუძლია უზრუნველყოს ორგანიზაციები საჭირო ინფორმაციით და მხარდაჭერით, წვლილი შეიტანოს სამუშაოს შესრულებაში და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა გააცნობიერონ გამოწვევები, თუ როგორ არის შესაძლებელი ამ ფორმების შესაბამისობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციის სტრუქტურულ დიზაინთან.

ღია ინოვაცია Frito Lay-მ შესთავაზა 1 მილიონი დოლარი კარტოფილის ჩიპსების ახალი არომატის კონკურსის გამარჯვებულს. გამარჯვებული შეირჩა Facebook-ზე ხმის მიცემით. ფარმაცევტულმა გიგანტმა GlaxoSmithKline PLC-მა გაასაჯაროვა 13500 ქიმიური შენაერთი მაღარიის გამომწვევ პარაზიტებთან დაკავშირებით. Glaxo „იმედოვნებს, რომ ინფორმაციის გაცვლა და მუშაობა მეცნიერებს ურო სწრაფად მიიყვანს კოლოთი გავრცელებული დაავადების სანინაალმდეგო პრეპარატის გამოგონებამდე, ვიდრე კომპანია ამას თავისით შეძლებდა.“³⁶

იცვლება გზა, რომლითაც ბიზნესი საკუთარი პროდუქტის იდეის გენერირებას და განვითარებას, წარმოებას, ბაზარზე გატანას და მომხმარებელამდე მიტანას ახორციელებს. დღესდღეობით მრავალი კომპანია მიმართავს ღია ინოვაციებს, ეძებს ახალ იდეებს ორგანიზაციის საზღვრებს მიღმა და უზრუნველყოფს ინოვაციების იოლად გადაცემას ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ. მაგალითად, კომპა-

ჩანართი 12-4

რა არის საჭირო პრაქტიკოსთა გაერთიანების შედეგად მუშაობისთვის

ღია ინოვაცია

ორგანიზაციის საზღვრებს მიღმა ახალი იდეების ძიება და ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ინოვაციების იოლად გადაცემის საშუალების უზრუნველყოფა.

ნიებს Procter & Gamble, Starbucks, Dell, Best Buy და Nike შექმნილი აქვთ ციფრული პლატფორმა, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს, შექმნას ახალი პროდუქტი და წინადადებები.³⁷ როგორც ხედავთ, მრავალი თანამედროვე წარმატებული კომპანია პირდაპირ თანამშრომლობს მომხმარებლებთან პროდუქციის განვითარების პროცესში. სხვები პარტნიორობენ მომხმარებლებთან, სხვა გარეშე პირებთან და კონკურენტებთანაც კი. ჩანართი 12-5 ასახავს ღია ინოვაციების რამდენიმე სარგებელს და ნაკლოვანებას.

სტრატეგიული პარტნიორობა კომპანიები მსოფლიო მასშტაბით ეძებენ ერთმანეთთან დაკავშირების გზებს. ერთ დროს მწვავე კონკურენტებმა – Nokia-მ და Qualcomm-მა – დადეს კოოპერაციული შეთანხმება, რათა განევითარებინათ მომდევნო თაობის მობილური ტელეფონები ჩრდილოეთი ამერიკისთვის. Nokia, აგრეთვე, თანამშრომლობს Microsoft-თან. პარტნიორობა გულისხმობს, რომ Microsoft პროგრამულად უზრუნველყოფს e-mail-ს და მიმომწერის სერვისს Nokia-ს ტელეფონების უმრავლესობისთვის.³⁸

ჩანართი 12-5

ღია ინოვაციების სარგებელი და ნაკლოვანებები

სარგებელი	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • მომხმარებელს აძლევს იმას, რაც მას სურს – ხმის უფლებას; • ორგანიზაციებს აძლევს საშუალებას, რეაგირება მოახდინონ რთულ პრობლემებზე; • ზრუნავს შიდა და გარე ურთიერთობებზე; • ყურადღების ფოკუსს აბრუნებს ბაზარზე; • უზრუნველყოფს ზრდად ფასებსა და პროდუქციის განვითარების განუსაზღვრელობასთან გამკლავების გზას. 	<ul style="list-style-type: none"> • მაღალი მოთხოვნები პროცესების მენეჯმენტის მიმართ; • ექსტენსიური მხარდაჭერის საჭიროება; • კულტურული გამოწვევები; • მოქნილობის უდიდესი საჭიროება; • გადამწყვეტი ცვლილებების საჭიროება ცოდნის კონტროლისა და გაზიარების გზებში.

წყარო: Based on S. Lindegaard, „The Side Effects of Open Innovation, „Bloomberg BusinessWeekOnline, June 7, 2010; H. W. Chesbrough and A. R. Garman, „How Open Innovation Can Help You Cope inLean Times, „Harvard Business Review, December 2009, pp. 68-76; A. Gabor, „The Promise [and Perils] ofOpen Collaboration, „Strategy & Business Online, Autumn 2009; and J. Winsor, „Crowdsourcing: What ItMeans for Innovation, „BusinessWeek Online, June 15, 2009.

სტრატეგიული პარტნიორობა

თანამშრომლობა ორ ან მეტ ორგანიზაციას შორის, რომლითაც ისინი აერთიანებენ თავიანთ რესურსებს და შესაძლებლობებს გარკვეული ბიზნესმიზნებისთვის.

თანამედროვე გარემოში ორგანიზაციები ეძებენ უპირატესობას ყველგან, სადაც შეუძლიათ მიიღონ ის. ამის ერთ-ერთი გზაა **სტრატეგიული პარტნიორობა** – თანამშრომლობა ორ ან მეტ ორგანიზაციას შორის, რომლის ფარგლებშიც აერთიანებენ თავიანთ რესურსებს და შესაძლებლობებს გარკვეული ბიზნესმიზნისთვის. არსებობს რამდენიმე მიზეზი, რის გამოც აზრი აქვს მსგავს სტრატეგიულ პარტნიორობას: შეთანხმებების მოქნილობა და არაფორმალურობა ხელს უწყობს ეფექტურობის ზრდას, უზრუნველყოფს ხელმისაწვდომობას ახალ ბაზრებზე და ტექნოლოგიებზე, მოითხოვს ნაკლებ ფორმალურ სამუშაოებს პროექტების შექმნისა და დასრულებისთვის; რისკს და ხარჯებს იზიარებს მრავალი მხარე; დამოუკიდებელი იდენტიფიცირებული ბრენდი შესაძლებელია იყოს დაცული და გამოყენებული; პარტნიორობთან მუშაობას, რომლებიც ფლობენ მრავალ უნარს, შეუძლია შექმნას მნიშვნელოვანი სინერგია; დაპირისპირებულებს ხშირად შეუძლიათ ჰარმონიული მუშაობა; პარტნიორობამ შესაძლებელია მიიღოს განსხვავებული ფორმები – მარტივიდან რთულამდე; ათობით მონაწილე შესაძლებელია გაერთიანდეს პარტნიორულ შეთანხმებებში; ანტიმონოპოლიურ კანონებს შეუძლია დაიცვას კვლევისა და განვითარების პროცესები.³⁹ სტრატეგიული პარტნიორობის პოპულარობა იზრდება. თუმცა, როგორც ყველა ერთობლივი შეთანხმება, ასევე ჩვენ მიერ აღწერილიც – გარე და შიდა – არის გამოწვევა მენეჯერებისთვის, იპოვონ გზა, რომლითაც სარგებელს მიიღებენ მსგავსი თანამშრომლობიდან და თანამშრომლობის ძალისხმევა შეუსაბამონ ორგანიზაციის სტრუქტურულ დიზაინს.

მოქნილი სამუშაო ღონისძიებები

Accenture-ის კონსულტანტის კეიერ პატელის (Keyur Patel) სამუშაოს მონყობა ხდება უფრო ჩვეულებრივი მოვლენა, ვიდრე გამონაკლისი.⁴⁰ მისი კონსულტანტად დანიშვნის პერიოდში მას სამი საათი ედგა მაგიდაზე: ერთი დაყენებული იყო მანილას დროზე (სადაც იყვნენ მისი პროგრამისტები), მეორე ბანგალორის დროს აჩვენებდა (სადაც სხვა პროგრამული მხარდაჭერის ჯგუფი მუშაობდა), ხოლო მესამე – სან-ფრანცისკოს დროს, სადაც ის ატარებდა კვირაში ოთხ დღეს და ეხმარებოდა მსხვილ საცალო მოვაჭრეებს ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემების დანერგვაში, რათა გაეკონტროლებინათ და გაეუმჯობესებინათ გაყიდვები. მისი მობილური ტელეფონი კი დაყენებული იყო ატლანტას დროზე, სადაც ის ხუთშაბათ საღამოს ატარებდა თავის სახლში.

ამ ახალი ტიპის პროფესიონალების ცხოვრება სახლის და ოფისის ჰიბრიდია – მუშაობა და დასვენება. ტექნოლოგიის წყალობით, სამუშაო შესაძლებელია შესრულდეს ყველგან და ნებისმიერ დროს. რამდენადაც ორგანიზაციები ესწრაფვიან სტრუქტურული დიზაინების ადაპტირებას ამ ახალ რეალობებთან, ჩვენ ვხედავთ, რომ მრავალი მათგანი გადადის მოქნილ სამუშაო გრაფიკზე. მსგავსი ღონისძიებები არაა მხოლოდ ტექნოლოგიური სიმძლავრეების გამოყენებას უწყობს ხელს, არამედ ორგანიზაციებს ანიჭებს მოქნილობას, განათავსონ თანამშრომლები როცა და სადაც საჭიროა. ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ რამდენიმე განსხვავებულ მოქნილი სამუშაო გრაფიკის ტიპს, მათ შორის: დისტანციურ და შემქმნელი (მოკლე) სამუშაო კვირას, მოქნილ სამუშაო გრაფიკს და სამუშაოს გაზიარებას. როგორც სხვა სტრუქტურული ვარიანტებისას, რომლებიც განვიხილეთ, მენეჯერებმა აქაც უნდა შეაფასონ ეს ტიპები, რათა მის ფონზე მიიღონ სათანადო გადაწყვეტილებები, განახორციელონ სწორი კომუნიკაცია, ურთიერთობები, სამუშაო ამოცანათა შესრულება და აშ.

დისტანციური მუშაობა

ივ გელბს (Eve Gelb) დილით და საღამოს უნდა გაეძლო საათნახევრიანი მგზავრობისთვის 405-ე ტრასაზე – ლოს ანჯელესში თავისი სამსახურისკენ და უკან, სადაც მუშაობდა პროექტების მენეჯერად კომპანია SCAN Health Plan-ში.⁴¹ ახლა მან თავისი ავტოფარეხი ოფისად გადააკეთა და მუშაობს სახლიდან, როგორც დისტანციურად მომუშავე. იმ დღეებში, როცა მას უნევს კორპორაციის ოფისში მისვლა, ის იზიარებს სამუშაო სივრცეს თავის სამ დაქვემდებარებულთან, რომლებიც ასევე მოქნილი გრაფიკით მუშაობენ. ინფორმაციული ტექნოლოგიები დისტანციურ მუშაობას შესაძლებელს ხდის და გარე გარემოს ცვლილებებმა ეს აუცილებელი გახადა მრავალი ორგანიზაციისთვის. **დისტანციური მუშაობა** – ესაა სამუშაო მონყობა, რომლის დროსაც დასაქმებულები მუშაობენ სახლიდან და სამუშაო ადგილთან კომპიუტერის საშუალებით აქვთ კავშირი. ზედმეტია საუბარი იმაზე, რომ შეუძლებელია, ყველა სამსახური გახდეს დისტანციური, მაგრამ ბევრი, შესაძლოა, გახდეს.

სახლიდან მუშაობა ხშირად განიხილებოდა, როგორც „მსუბუქი თავხედობა“ მცირერიცხოვანი იღბლიანი თანამშრომლებისთვის და მსგავსი მონყობა, ძირითადად, არ იყო ნებადართული. ახლა ბევრი ბიზნესი ხედავს დისტანციური მუშაობის საჭიროებას. მაგალითად, SCAN Health Plan-ში კომპანიის მთავარმა ფინანსურმა მენეჯერმა განაცხადა, რომ მეტი თანამშრომლის გადაყვანა დისტანციურ სამუშაოზე ქმნის ზრდის შესაძლებლობას ნებისმიერი ისეთი დამატებითი ფიქსირებული ხარჯების წარმოქმნის გარეშე, როგორცაა ოფისის, აღჭურვილობისა და ავტოსადგომების ხარჯები. გარდა ამისა, ზოგიერთი კომპანია ასეთ მონყობას განიხილავს, როგორც გაზზე მაღალი ფასების გავლენის შემცირების გზას და იმ ნიჭიერი პერსონალის მოზიდვის საშუალებას, ვისაც სურს მეტი თავისუფლება და კონტროლი საკუთარ სამუშაოზე.

მიუხედავად დისტანციურად მუშაობის მიმზიდველობისა, ბევრ მენეჯერს არ სურს, რომ მისი თანამშრომლები „ლუპტოპიან მოხეტიალეებად იქცნენ“.⁴³ ისინი ამტიკიცებენ, რომ, სამუშაოს შესრულების ნაცვლად, მომუშავეები დროს დაკარგავენ ინტერნეტში „ხეტიალზე“ ან ინტერნეტთამაშებზე, რასაც მომხმარებელთა იგნორირება მოჰყვება; რომ მათ ძლიერ მოენატრებათ სამუშაო ადგი-

ახსენით მოქნილი 123

სამუშაო გრაფიკები, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციები.

დისტანციური სამუშაო

სამუშაოს მონყობა, რომლის დროსაც დასაქმებულები მუშაობენ სახლიდან და დაკავშირებული არიან სამუშაო ადგილთან კომპიუტერით.

ციფრები ⁴²

84 პროცენტი დასაქმებულებისა კვირაში ერთხელ მაინც მუშაობს დისტანციურად;

62 პროცენტს მომუშავეების სურს დისტანციურად მუშაობა კომპიუტერით;

67 პროცენტი ერთ-ერთ კვლევაში გამოკითხული რესპონდენტებისა აცხადებს, რომ სურს მეტად მოქნილი სამუშაო;

32 პროცენტს ორგანიზაციებისა აქვს ალტერნატიული სამუშაო ადგილის პროგრამები განსაკუთრებულ შემთხვევებში, როგორცაა მობილური სამუშაო, განთავსების ადგილები და დისტანციური სამუშაო კომპიუტერით;

69 პროცენტი ადამიანური რესურსების კონსულტანტებისა აცხადებს, რომ მოქნილი სამუშაო ადგილი არის მუდმივი ცვლილება და არა დროებითი პასუხი ეკონომიკურ გარემოებებზე;

48 პროცენტი გამოკითხული რესპონდენტებისა აცხადებს, რომ 2021 წლისთვის გაქრება ოფისები და დასაქმებულები იმუშავენ იმ ადგილიდან, სადაც ისინი არიან;

32 პროცენტი მომუშავეებისა აცხადებს, რომ სახლიდან მუშაობის უდიდესი უპირატესობაა მგზავრობის საჭიროების არარსებობა;

50 პროცენტი გამოკითხული ზრდასრული რესპონდენტებისა აცხადებს, რომ ამჯობინებს ტრადიციულ 9-დან 5-მდე სამუშაოს; 50% კი სხვა ვარიანტს ისურვებდა;

33 პროცენტი დასაქმებულებისა აცხადებს, რომ შაბათ-კვირას ხშირად იღებს ელექტრონულ წერილებს ხელმძღვანელისგან.

ლის მეგობრული სულისკვეთება და სოციალური ურთიერთობები. გარდა ამისა, მენეჯერები ფიქრობენ, როგორ უნდა მართონ ასეთი თანამშრომლები? როგორ უნდა შედგეს ურთიერთქმედება თანამშრომელთან ან როგორ უნდა მოიპოვო მისი ნდობა, როცა ის ფიზიკურად არ არის სამსახურში? ან რა უნდა მოიმოქმედო, თუ სამუშაოს შედეგი არ არის სასურველ დონეზე? როგორ უნდა შესთავაზო გაუმჯობესება? სხვა მნიშვნელოვანი გამოწვევაა კომპანიის ინფორმაციის შენახვა და დაცვა, როცა დასაქმებულები მუშაობენ სახლიდან, რაც განვიხილეთ მე-10 თავში.

მომუშავეები ხშირად გამოხატავენ შეშფოთებას დისტანციურად მუშაობაზე, განსაკუთრებით, როცა „სამუშაოზე“ არყოფნა მიდის იზოლაციამდე. Accenture-ში, რომლის მომუშავეები გაბნეულები არიან მთელ მსოფლიოში, ადამიანური რესურსების მთავარი ოფიცერი აცხადებს, რომ არ არის იოლი, შეინარჩუნო კორპორაციული სული.⁴⁴ თუმცა კომპანიამ ააოქმედა რამდენიმე პროგრამა და პროცესი, რათა შეექმნა მიკუთვნებულობის შეგრძნება თავისი სამუშაო ძალისთვის: ინტერნეტკონფერენციები, ყოველი თანამშრომლისთვის კარიერული კონსულტანტის დანიშვნა, კვარტალური საზოგადოებრივი ღონისძიებების ჩატარება მის ოფისებში. გარდა ამისა, დისტანციურად მომუშავეებმა შესაძლოა აღმოაჩინონ, რომ საზღვარი სამსახურსა და სახლს შორის ხდება მეტად ბუნდოვანი, რამაც შესაძლოა სტრესი გამოიწვიოს.⁴⁵ მენეჯერებმა და ორგანიზაციებმა უნდა გადანყვიტონ ეს მნიშვნელოვანი საორგანიზაციო საკითხები, რამდენადაც ისინი ისწრაფვიან, რომ ჰყავდეთ დისტანციური თანამშრომლები.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სტენარი:

იზაბელა კასტილიოს (Isabella Castillo), პროფესიონალური მომსახურების ვიცე-პრეზიდენტს კონსალტინგურ კომპანიაში (რომელიც ეხმარება IT ორგანიზაციებს მიაწოდონ უკეთესი სერვისი მათ მომხმარებლებს), სჭირდება დახმარება მის პროფესიონალ პერსონალთან დაკავშირებით, რომელიც შედგება 16 პირისგან, რომელთაგან ყველა მუშაობს სახლიდან. მისი პრობლემაა: გაუმკლავდეს დისტანციური მუშაობის დამახასიათებელ რეალობას (პირდაპირი ინტერაქციის ნაკლებობა, მეგობრული სულისკვეთების ნაკლებობა, იზოლირებულობის და უმართავობის შეგრძნება და ა.შ.). იმ ტიპის საქმისთვის, რასაც ისინი აკეთებენ, დისტანციური მუშაობა გონივრულია, მაგრამ როგორ შეიძლება ის დაუკავშირდეს მის თანამშრომლებს და უზრუნველყოს მათი ჩართულობა?

რას ურჩევდით იზაბელას?

იზაბელას მდგომარეობა არის საკმაოდ გავრცელებული იმ გუნდებში, სადაც არ ურთიერთობენ პირადად. მას პირველ რიგში დასჭირდება ჩამოაყალიბოს პირდაპირი კავშირი თითოეულ თანამშრომელთან. იზაბელამ შემდეგ უნდა იზრუნოს თანამშრომელთა გუნდად გაერთიანებაზე რაიმე საერთო მიზნის გარშემო. მას შეუძლია ჩამოაყალიბოს მიზნების ჩამონათვალი გუნდისთვის ან სხვა საზომები, რათა განიხილოს ისინი როგორც მთლიანობა. ეს დაეხმარება გუნდის წევრებს იმუშაონ ერთად, ვიდრე ინდივიდუალურად. ბოლოს, მას დასჭირდება დარწმუნდეს, რომ მისი საუბარი და მის მიერ გუნდისთვის მიცემული მიმართულება გუნდს წარმოაჩენს როგორც ერთიანს



წყარო: Mina Nematalla

მინა ნემათალა (Mina Nematalla) ბიზნესის მფლობელი და მენეჯერი

ამგვარად, ერთხელაც ორგანიზაცია გადანყვეტს, რომ მას სურს შექმნას დასაქმებულთათვის დისტანციური შესაძლებლობები. რა უნდა მოხდეს შემდეგ? ერთ-ერთი პირველი საკითხთაგანი, რომელსაც უნდა მიექცეს ყურადღება, ესაა თანამშრომელთა ნახალისება, რომ თანხმობა განაცხადონ დისტანციურად მუშაობაზე. მაგალითად, SCAN Health Plan-ში კომპანიამ თანამშრომლებს შესთავაზა მაღალსიჩქარიანი უფასო ინტერნეტი, უფასო ოფისის ავეჯი და მის დამონტაჟებაში დახმარება, რათა ნაეხალისებინა მისი მომუშავეები, ემუშავათ სახლიდან. სხვა კომპანიები კი ასტიმულირებენ თანამშრომლებს, იმუშაონ, სადაც უნდათ, გარდა ოფისისა, რისთვისაც ხაზს უსვამენ „გაზრდილ ანაზღაურებას“, რომელსაც თანამშრომლები მიიღებენ გაზსა, ქიმიწმენდასა და შესვენებისას სადილზე ხარჯების ეკონომიით. სხვა კომპანიები ამ საკითხს უდგებიან „მწვანე“ თვალსაზრისით და ხაზს უსვამენ იმას, რომ გარემო ნაკლებად დაბინძურდება, თუ შემცირდება ხანგრძლივ დისტანციაზე მანქანით მგზავრობა სამსახურამდე და უკან. დისტანციურად მომუშავეების მართვის კიდევ ერთი გამონვევაა დასაქმებულთა დაკავშირებულობის და ჩართულობის შეგრძნების შენარჩუნება, რომელსაც თავის ბოლოს ჩავუღრმავდებით, როდესაც განვიხილავთ ორგანიზაციული დიზაინის გამონვევებს.

შემჭიდროებული სამუშაო კვირა, მოქნილი გრაფიკი და სამუშაოს გაზიარება

გლობალური ეკონომიკური კრიზისის პირობებში, დიდ ბრიტანეთში, საბუღალტრო ფირმა KPMG-ს სჭირდება და დანახარჯების შემცირება.⁴⁶ ამ მიზნის მიღწევა მან გადანყვიტა მუშაობის მოქნილი სტრუქტურის შექმნის გზით. კომპანიის პროგრამას ერქვა Flexible Futures (მოქნილი მომავალი), რომლითაც შესთავაზა თანამშრომლებს შემდეგი არჩევანი: ოთხდღიანი სამუშაო კვირა ხელფასის 20-პროცენტით შემცირებით; ორიდან თორმეტ კვირამდე შემოქმედებითი შვებულება 30 პროცენტის გადახდით; ორივე ვარიანტი ერთად; ან გაგრძელება მათი რეგულარული გრაფიკით. დიდი ბრიტანეთის თანამშრომლების თითქმის 85 პროცენტი დაეთანხმა შეკვეცილ სამუშაო კვირაზე გადასვლის გეგმას. „მას შემდეგ, რაც ამდენი თანამშრომელი დათანხმდა მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, KPMG-მა შეძლო სახელფასო დანახარჯის შემცირება 10%-ით“. თუმცა გეგმის საუკეთესო შედეგი იყო ის, რომ KPMG-ს არ დასჭირდა თანამშრომელთა ფართომასშტაბიანი დათხოვნები.

როგორც მაგალითი უჩვენებს, ორგანიზაციებმა შესაძლებელია ზოგჯერ აღმოაჩინონ, რომ მათ სჭირდებათ სამუშაოს რესტრუქტურირება მოქნილი სამუშაო გრაფიკის ფორმების გამოყენებით. ერთ-ერთი მიდგომაა **შემჭიდროებული სამუშაო კვირა** – როცა თანამშრომლები მუშაობენ მეტი საათები დღის განმავლობაში, მაგრამ კვირაში – ნაკლები დღეები. ყველაზე გავრცელებულია ოთხი ათსაათიანი (4-40 პროგრამა) სამუშაო დღე კვირაში. მაგალითად, იუტას შტატში სახელმწიფო მოხელეებს კანონით მიენიჭათ ოთხდღიანი სამუშაო კვირის უფლება და ამიტომ, ენერგოდანახარჯების შემცირების მიზნით, პარასკევს ოფისები იკეტება. კანონის მიღებიდან ერთი წლის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ შემჭიდროებულმა სამუშაო კვირამ გამოიწვია ენერჯის გამოყენების 13 პროცენტით შემცირება ამ შტატში. შეფასებით დადგინდა, რომ სახელმწიფო მოხელეებმა დაზოგეს 6 მილიონი დოლარის ბენზინი.⁴⁷ სხვა ალტერნატივაა **მოქნილი გრაფიკი (მოქნილი სამუშაო საათები)**, რომლის დროსაც თანამშრომლებისგან მოითხოვენ, იმუშაონ განსაზღვრული სამუშაო საათების ოდენობა კვირის განმავლობაში, მაგრამ ამ საათების ვარირება თავისუფალია, გარკვეული შეზღუდვებით. მოქნილი დროითი გრაფიკი, ჩვეულებრივ, აწესებს გარკვეულ საერთო მნიშვნელობის მქონე საათებს, როცა ყველა დასაქმებულს მოეთხოვება, იყოს სამსახურში, მაგრამ ნებადართულია, სამუშაოს დასაწყისი, დასასრული და ლანჩის დრო იყოს მოქნილი. Families and Work Institute-ის მიერ კომპანიე-



როგორც **Ernst & Young**-ის უსაფრთხოების ოპერაციების მონინავე თანამშრომელს, ამ ახალგაზრდა კაცს შეუძლია აირჩიოს ერთ-ერთი ისეთი მოქნილი სამუშაო მონყოლის ვარიანტიდან, როგორცაა: ყოველდღიური სამუშაო საათების მოქნილობა, შემცირებული სამუშაო საათების გრაფიკი, დისტანციური მუშაობა, შემჭიდროებული სამუშაო კვირა და სამუშაოს გაზიარება – შექმნილი იმისთვის, რომ თანამშრომლებს მისცენ შესაძლებლობა, შეიმუშაონ სამუშაო გრაფიკი თავიანთი ცხოვრების ღირსშესანიშნავი თარიღების გათვალისწინებით. კომპანიის მოქნილი სამუშაო ინიციატივები მისი კულტურის – „ადამიანები პირველ რიგში“ – ნაწილია. **Ernst & Young**-ის მენეჯმენტს სჯერა, რომ თანამშრომლების დახმარებით სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსებაში, ხელს შეუწყობს მათ მიერ ეროვნული საბუღალტრო ფირმის მომხმარებლების კარგ მომსახურებას.

წყარო: AP Photo/The Honolulu Advertiser, Bruce Asato

შემჭიდროებული სამუშაო კვირა

სამუშაო კვირა, რომლის დროსაც თანამშრომლები მუშაობენ მეტი საათებს დღეში, მაგრამ ნაკლებ დღეებს – კვირაში.

მოქნილი გრაფიკი (მოქნილი სამუშაო საათები)

სამუშაო გრაფიკი, რომლითაც დასაქმებულებს მოეთხოვებათ მუშაობა განსაზღვრული საათების ოდენობით კვირის განმავლობაში, მაგრამ თავისუფალია ამ საათების ვარიაცია, გარკვეული შეზღუდვებით, .

სამუშაოს გაზიარება

სრული სამუშაო დროის გაყოფის პრაქტიკა ორი ან მეტი ადამიანის მიერ.

ბის გამოკითხვის მიხედვით, რესპონდენტების 81 პროცენტი ემხრობა მოქნილი საათებით სარგებლობას. Watson Wyatt-ის საშუალო და დიდი კომპანიების სხვა კვლევით აღმოჩნდა, რომ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი იყო ყველაზე ხშირად შეთავაზებული შედეგით.⁴⁸

დიდ ბრიტანეთში McDonald’s-მა ჩაატარა ექსპერიმენტი – შექმნა უჩვეულო პროგრამა, რომელსაც შეარქვეს საოჯახო კონტრაქტი (Family Contract), რათა შეემცირებინა გამოუცხადებლობა და დენადობა მის ზოგიერთ რესტორანში. საოჯახო კონტრაქტის მიხედვით, დასაქმებულები ერთი ოჯახიდან შეიძლება შეენაცვლონ ერთმანეთს ნებისმიერ სამუშაო ცვლაში, მენეჯერისგან ნებართვის აღების გარეშე.⁴⁹ ამ ტიპის სამუშაო გრაფიკს ეწოდება **სამუშაოს გაზიარება** – სრული სამუშაო დროის გაყოფის პრაქტიკა ორი ან მეტი ადამიანის მიერ. McDonald’s-ის საოჯახო კონტრაქტის მსგავსი მიდგომა შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს დაბალკვალიფიციურ სამუშაოსთან მიმართებაშიც. სხვა ორგანიზაციებმა შესაძლებელია შესთავაზონ სამუშაოს გაზიარება პროფესიონალებს, რომელთაც სურთ მუშაობა, მაგრამ არა სრული განაკვეთით და სამუშაო პოზიციის არსებული მოთხოვნებითა და შეზღუდვებით. მაგალითად, Ernst & Young-ის მრავალ ადგილზე დასაქმებულებს შეუძლიათ აირჩიონ მოქნილი სამუშაო გრაფიკის ვარიანტები სამუშაოს გაზიარების ჩათვლით. ასევე, მრავალი კომპანია იყენებს სამუშაოს გაზიარებას ეკონომიკური კრიზისის დროს, რათა თავიდან აიცილონ თანამშრომელთა დათხოვნა.⁵⁰

124 *იმსჯელებით დროებით სამუშაო ძალასთან ასოცირებულ ორგანიზაციულ საკითხებზე.*

პირობით მომუშავეები

დროებითი, შტატგარეშე ან კონტრაქტით მომუშავენი, რომელთა დასაქმება დამოკიდებულია მათი მომსახურების საჭიროებაზე.

პირობითი სამუშაო ძალა

მცირე საბუღალტრო ფირმა Conrad & Co-ში, სპარტანბურგში (სამხრეთი კაროლინა), დაიანა გალვინმა (Diana Galvin) დაიწყო დროებით მუშაობა ნახევარგანაკვეთზე, სანამ მიიღებდა სრულ განაკვეთს ბუღალტრის პოზიციაზე. მან სრული შტატი მას შემდეგ მიიღო, რაც კარგად აითვისა საქმე და წარადგინა წინადადებები კომპანიის მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად,⁵¹ მაგრამ ყველა დროებით დასაქმებული ვერ იღებს სრულ შტატს (ან ზოგს არც სურს ეს). სრული განაკვეთის მიღებამდე დაიანა იყო ნაწილი იმისა, რასაც ჰქვია პირობითი სამუშაო ძალა. **პირობით მომუშავეები** არიან დროებით, შტატგარეშე ან კონტრაქტით მომუშავენი, რომელთა დასაქმება დამოკიდებულია მათი მომსახურების საჭიროებაზე. ზოგიერთი ასეთ მომუშავეებს მოიხსენიებს, როგორც დამოუკიდებელ სამუშაო ძალას, რამდენადაც არ არსებობს დამოკიდებულებითი ურთიერთობა მომუშავესა და ორგანიზაციას შორის.⁵²

„უკანასკნელი რეცესიის შედეგად, მასიური და გამანადგურებელი დათხოვნებით შეწუხებული კომპანიები იწყებენ ფიქრს, თუ როგორ შეცვალონ სამუშაოს შესრულების გზები.“⁵³ რამდენადაც ორგანიზაციებმა შეზღუდეს სრული სამუშაო განაკვეთები შტატების შემცირებით და რესტრუქტურირებით, ისინი ხშირად მიმართავენ პირობით სამუშაო ძალით შევსების პრაქტიკას, საჭიროების შესაბამისად. ერთ-ერთი კვლევის პროგნოზი, რომელმაც შეისწავლა ადამიანური რესურსების ექსპერტების მოლოდინი 2018 წლისთვის, იყო ის, რომ „ფირმები დაიწყებენ კვალიფიციური კადრების მოზიდვას დროებითი სამუშაოების შესასრულებლად და ხანგრძლივად შეინარჩუნებენ ძირითადი მაღალკვალიფიციური პერსონალის მცირე ჯგუფს.“⁵⁴ პირობით მომუშავეებთან სტრუქტურული მიდგომის მოდელის დანახვა შესაძლებელია კინონდუსტრიაში. იქ ადამიანები არიან „თავისუფალი აგენტები“, რომლებიც გადადიან პროექტიდან პროექტზე და იყენებენ შესაბამის უნარებს – მართვის, ტალანტების შერჩევის, კოსტიუმირების, მაკიაჟირების, მხატვრობა-დიზაინის და ა.შ. ისინი იკრიბებიან ფილმისთვის, შემდეგ იშლებიან მისი დამთავრებისთანავე და გადადიან სხვა პროექტზე. ამ ტიპის პირობით მომუშავეები დამახასიათებელია პროექტული ორგანიზაციებისთვის. პირობით მომუშავენი შესაძლებელია, აგრეთვე, იყვნენ დროებით დასაქმებულები, რომლებიც დაქირავებულები არიან განსაკუთრებული საჭიროებებისთვის, როგორცაა, ვთქვათ, სეზონური სამუშაო. მოდით, დავაკვირდეთ რამდენიმე ორგანიზაციულ საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია პირობით მომუშავეებთან.

ერთი მთავარი პრობლემა, რომლის წინაშეც დგას ბიზნესი თავის პირობით დასაქმებულებთან, განსაკუთრებით, დამოუკიდებელ კონტრაქტორებთან და შტატგარეშე თანამშრომლებთან მიმართებაში, არის ის, რომ ისინი კლასიფიცირდებიან ერთნაირად და არ ხდება მათი გამიჯვნა.⁵⁵ გადანყვეტილების მიღება იმის შესახებ, თუ ვინ არის ან არ არის დამოუკიდებელი კონტრაქტორი, იმდენად ადვილი ან უმნიშვნელო არაა, როგორც შესაძლებელია ჩანდეს. კომპანიებს არ უნევთ სოციალური დაცვის, ჯანდაცვის ან უმუშევრობის დაზღვევის გადასახადების დაფარვა მომუშავეებზე, რომლებიც ითვლებიან დამოუკიდებელ კონტრაქტორებად და ამ ინდივიდებს ასევე არ იცავს შრომითი კანონების უმრავლესობა. ასე რომ, პირობით დასაქმებულების კლასიფიკაცია მნიშვნელოვანია. მაგალითად, კომპანია FedEx განიხილავს 12 000-მდე პაკეტის მიმწოდებელს, როგორც მისი FedEx Ground Division-ის კონტრაქტორს. ამ მომუშავეთა კლასიფიკაციამ დამოუკიდებელ კონტრაქტორებად გამოიწვია შემოსავლების სამსახურთან, მთავრობასთან და კონკურენტი UPS-თან დაპირისპირება, რომლის მძღოლები არიან პროფკავშირის წევრები, და UPS ამტკიცებს, რომ FedEx-ის პოლიტიკა არის „უსამართლო გადასახადის გადამხდელთა, კონკურენტთა და თავად მომუშავეთა მიმართ“⁵⁶ ფედერალური მთავრობა ასევე ცდილობს, გაზარდოს ზენოლა იმ დამსაქმებლებზე, ვინც მომუშავეთა არასწორ კლასიფიკაციას ახორციელებს. ასე რომ, კომპანიებისთვის არსებობს სტიმული დამოუკიდებელი კონტრაქტორის სტატუსის კეთილსინდისიერად განსაზღვრისთვის. კონტრაქტით მომუშავის იურიდიული განმარტება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა დოზით აკონტროლებს კომპანია პიროვნებას, მაგალითად: აკონტროლებს თუ არა კომპანია მომუშავის საქმიანობას? რაც უფრო მეტი კონტროლის უფლება აქვს კომპანიას, მით უფრო მეტად შეიძლება პირი ჩაითვალოს თანამშრომლად, ვიდრე დამოუკიდებელ კონტრაქტორად.⁵⁷ მხოლოდ სამართლებრივი/საგადასახადო საკითხი როდია მნიშვნელოვანი იმის გასარკვევად, თუ როგორ უნდა მოხდეს მუშაკის კლასიფიცირება. ასევე მნიშვნელოვანია სტრუქტურული შედეგები, განსაკუთრებით, სამუშაოს შესრულების პირობები და ის, თუ როგორ გადაიჭრება ეფექტურობის პრობლემები.

რაც შეეხება პირობით დასაქმებულებს, სხვა საკითხია მათი სამუშაოზე აყვანის, შემონების და იმ ადგილას განაწილების პროცესები, სადაც მათი სამუშაო უნარები და ძალისხმევაა საჭირო.⁵⁸ მომდევნო თავში, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტზე მსჯელობისას, დავინახავთ – ეს მნიშვნელოვანი საფეხურები გვეხმარება დავრწმუნდეთ, რომ სწორედ ის ადამიანები არიან სწორედ იმ ადგილებზე (სწორი ადამიანები სწორ ადგილზე), ვინც შეძლებს სამუშაოს ეფექტურად და ეფექტიანად შესრულებას. ორგანიზაციებმა, რომელთაც სურთ პოტენციური პრობლემების მინიმალიზება პირობით მომუშავეებთან დაკავშირებით, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ დაქირავების პროცესს.

ბოლოს გვინდა განვიხილოთ პირობით დასაქმებულთა შედეგიანობის მნიშვნელობა. როგორც მუდმივი თანამშრომელი, პირობით დასაქმებულს დაქირავებულია იმისთვის, რომ შეასრულოს ზოგიერთი სპეციფიკური სამუშაო დავალება (დავალებები). მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებს ჰქონდეთ ჩამოყალიბებული მეთოდები, მიზნები, გრაფიკები და ვადები პირობით დასაქმებულებისთვის.⁵⁹ აგრეთვე, მნიშვნელოვანია მექანიზმის არსებობა, რათა შესაძლებელი გახდეს სამუშაოს შედეგიანობის და მიზნების მიღწევის მონიტორინგი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ პირობით მომუშავეები მუშაობენ კომპანიის გარეთ.

ორგანიზაციული დიზაინის თანამედროვე გამოწვევები

ისეთი ორგანიზაციული დიზაინის ძიების პროცესში, რომელიც ხელს შეუწყობს და გაამარტივებს თანამშრომლების მიერ საქმის ეფექტურად და ეფექტიანად კეთებას, მენეჯერები აწყდებიან გარკვეულ გამოწვევებს. ეს გამოწვევები მოიცავს მომუშავეთა შორის კავშირის შენარჩუნებას და გლობალური სტრუქტურული საკითხების მართვას.

125
 ალნერეთ ორგანიზაციული
 დიზაინის მიმდინარე
 გამოწვევები.

დასაქმებულთა კავშირების შენარჩუნება

ორგანიზაციული დიზაინის მრავალი კონცეფცია განვითარდა მეოცე საუკუნეში, როცა სამუშაო მენეჯერის მეთვალყურეობით სრულდებოდა იქ, სადაც განთავსებული იყო დამსაქმებელთა ბიზნესი; სამუშაო დავალებები იყო საკმარისად პროგნოზირებადი და მუდმივი, რომელთა უმრავლესობაც სრული განაკვეთით დატვირთვას მოითხოვდა და გრძელდებოდა განუსაზღვრელი დროით.⁶⁰ მაგრამ თანამედროვე კომპანიების უმეტესობაში ეს ასე აღარ არის. მაგალითად, Cisco Systems-ის მომუშავეები სხედან სამუშაო მაგიდებთან, რომლებიც არავისზეა მიკუთვნებული, გაფანტულები არიან ოთახებში და საერთო შესვენების ადგილებში. IBM-ის ზოგიერთ განყოფილებაში თანამშრომელთა მხოლოდ მცირე პროცენტს – უმეტესწილად, უმაღლესი რანგის მენეჯერებს და მათ ასისტენტებს – აქვს ფიქსირებული მაგიდები და ოფისები. დანარჩენები ან მობილური მომუშავეები არიან, ან იზიარებენ მაგიდებს, როცა, საჭიროებისამებრ, სამუშაოზე უნდა იყვნენ. კომპანია Sabre Holdings-ში გუნდებს მიანიშნებენ სამუშაო ადგილების არეალს და თანამშრომლებიც, როცა სამსახურში მოდიან, თვითონ ეძებენ სამუშაო ადგილს.⁶¹

როგორც ეს მაგალითი გვიჩვენებს, სტრუქტურული დიზაინის ძირითადი გამოწვევა მენეჯერებისთვის არის – იპოვონ მოქნილობის შეთავაზების გზა, მაგრამ, ამავე დროს, შეინარჩუნონ ფართოდ გაფანტული და მობილური დასაქმებულები ორგანიზაციასთან კავშირში. მობილური კომპიუტერული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები აძლევს ორგანიზაციებს და მომუშავეებს საშუალებას, დარჩნენ ურთიერთკავშირში და იყვნენ მეტად პროდუქტიულები. მაგალითად, პორტატიულ აპარატებს აქვთ ელექტრონული ფოსტა, კალენდრები და კონტაქტები, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია ყველგან, სადაც არის უკაბელო ქსელი. ეს მონყობილობები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს, აგრეთვე, კომპანიის მონაცემთა ბაზასა და ინტრანეტში შესასვლელად. თანამშრომლებს შეუძლიათ გამართონ ვიდეოკონფერენცია ქსელისა და ვებკამერების საშუალებით. მრავალი კომპანია თანამშრომლებს აძლევს ბრელოკებს, რომელთა დაშიფვრის კოდებით მუდმივად იცვლება და კორპორაციულ ქსელში შესვლის საშუალებას იძლევა, რათა გამოიყენონ ელექტრონული ფოსტა და კომპანიის მონაცემთა ბაზა ნებისმიერი კომპიუტერიდან, რომელიც ჩართულია ინტერნეტში. პორტატიული ტელეფონები გადართულია ფიჭურ ქსელში და კორპო-

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: Daniel Barry/EPA/Newscom

კომპანია Cisco Systems-ის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი შედის კომპანიის 10-ზე მეტი შიდა გუნდის შემადგენლობაში. შესაძლოა, ზოგიერთისთვის კომპარია იყოს, მაგრამ ეს ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაწილია, რომელიც შექმნა უმაღლესმა აღმასრულებელმა ჯონ ჩამბერსმა (John T. Chambers).⁶³ ეს სტრუქტურა იმდენად რთულია, რომ მის ასახსნელად საჭიროა 15 წუთი და თეთრი დაფა. თუმცა ჩამბერსი იყენებს სამ სიტყვას მისი სარგებლის ასახსნელად: „სისწრაფე, უნარი, მოქნილობა“. მისი იდეა კომპანიის სტრუქტურისათვის სათავეს იღებს 2001 წლის ბოლოს, Cisco-ს მარცხის შემდეგ, როცა კომპანიამ

ჩამოწერა 2,2 მლრდ დოლარი დანაკარგში. ჩამბერსმა გააცნობიერა, რომ „კომპანიის იერარქიული სტრუქტურა გამორიცხავდა სწრაფ მოძრაობას ახალი ბაზრებისკენ“. ასე რომ, მან დაიწყო აღმასრულებლების დაჯგუფება კროსფუნქციურ ჯგუფებად, რომელიც გამოხატავდა ტრადიციული „ბუნკერების“ რღვევას და სვლას სწრაფი გადაწყვეტილების მიღებისკენ. თავიდან აღმასრულებლებს ეს არ მოსწონდათ. ზოგი ვერ ახერხებდა მუშაობას უცნობ კოლეგებთან; სხვები უკმაყოფილონი იყვნენ გუნდური ანაზღაურების სტრუქტურით. თუმცა, კომპანიაში გადაწყვეტილების მიღება დაჩქარდა – მხოლოდ რვა დღე დასჭირდათ აღმასრულებლებს იმაში დასარწმუნებლად, რომ შეესყიდათ ვებკონფერენციების კომპანია WebEx. რამდენადაც მუდმივად ცვალებადი ტექნოლოგიების ინდუსტრიები აგრძელებენ განვითარებას, ჩამბერსის ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, დარჩეს მწვერვალზე და მისი სტრუქტურული მოწყობა მას ეხმარება ამაში.

რისი სწავლა შეძელით ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

რაციულ უსადენო Wi-Fi კავშირებზე. ნებისმიერ დროს და ადგილას ბიზნესსაკმიანობასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი უდიდესი პრობლემაა უსაფრთხოება. კომპანიებმა უნდა დაიცვან თავიანთი მნიშვნელოვანი და სენსიტიური ინფორმაცია. საბედნიეროდ, სხვადასხვა პროგრამული უზრუნველყოფა და კომპიუტერული ტექნოლოგიები მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს უსაფრთხოების პრობლემების მინიმალიზებას. სადაზღვევო კომპანიებიც კი მეტად კომფორტულად აძლევენ თავიანთ მობილურად დასაქმებულებს ინფორმაციასთან წვდომის უფლებას. მაგალითად, Health Net Inc.-მა თავის მენეჯერს მისცა BlackBerry ტელეფონები, რომელთა საშუალებითაც მათ შეუძლიათ შევიდნენ მომხმარებელთა ჩანაწერებში ნებისმიერი ადგილიდან. როგორც ერთი კომპანიის აღმასრულებელმა დირექტორმა თქვა: „კომპანიებს ახლა შეუძლიათ იფიქრონ ინოვაციურ აპლიკაციებზე, რომლებიც მათ შეუძლიათ შექმნან და მიანოდონ თავიანთ თანამშრომლებს ნებისმიერ ადგილას“.⁶²

გლობალური სტრუქტურული პრობლემების მართვა

არსებობს თუ არა გლობალური განსხვავებები ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის? ავსტრალიის ორგანიზაციები, აშშ-ის ორგანიზაციების მსგავსად, არიან სტრუქტურირებული? გერმანიის ორგანიზაციები ისევე არიან სტრუქტურირებული, როგორც საფრანგეთის ან მექსიკის? თუ გავითვალისწინებთ თანამედროვე ბიზნესგარემოს გლობალურ ბუნებას, მენეჯერებისთვის აუცილებელია, იცოდნენ ეს საკითხი. მკვლევრებმა დაასკვნეს, რომ ორგანიზაციების სტრუქტურები და სტრატეგიები მსოფლიო მასშტაბით მსგავსია „მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნები ინარჩუნებენ კულტურულ უნიკალურობას“.⁶⁴ რას ნიშნავს ეს განსხვავება სტრატეგიასა და კულტურას შორის ეფექტიანი და ეფექტური სტრუქტურის შექმნის თვალსაზრისით? როცა ქმნიან კომპანიის დიზაინს ან ცვლიან სტრუქტურას, მენეჯერებმა უნდა იფიქრონ ზოგიერთი დიზაინის ელემენტის კულტურულ შედეგებზე. მაგალითად, ერთი კვლევა აჩვენებს, რომ ფორმალისა – წესები და ბიუროკრატიული მექანიზმები – შესაძლებელია, მეტად მნიშვნელოვანი იყოს ეკონომიკურად ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში და ნაკლებად მნიშვნელოვანი – ეკონომიკურად მეტად განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც დასაქმებულებს შესაძლოა ჰქონდეთ პროფესიული განათლების და კვალიფიკაციის უფრო მაღალი დონე.⁶⁵ სხვა კვლევით აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციებმა, რომელთაც ჰყავთ მომუშავეები ძალაუფლებისგან მაღალი დისტანციების კულტურის მქონე ქვეყნებიდან (როგორცაა საბერძნეთი, საფრანგეთი და ლათინური ამერიკის უმეტესი ქვეყნები), აღმოაჩინეს, რომ მომუშავეები ბევრად უკეთ იღებენ მექანისტურ სტრუქტურას, ვიდრე თანამშრომლები ძალაუფლებისგან დაბალი დისტანციების ქვეყნებიდან. სხვა სტრუქტურული დიზაინის ელემენტები შესაძლოა ასევე გავლენას განიცდიდეს კულტურული განსხვავებებისგან.

არ აქვს მნიშვნელობა, რომელ სტრუქტურულ დიზაინს აირჩევენ მენეჯერები თავიანთი ორგანიზაციებისთვის, დიზაინი უნდა დაეხმაროს დასაქმებულებს, აკეთონ თავიანთი საქმე საუკეთესო – ყველაზე ეფექტიანი და ეფექტური – გზით, რამდენადაც შეუძლიათ. სტრუქტურამ მხარი უნდა დაუჭიროს და ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის წევრებს, რადგან ისინი ასრულებენ ორგანიზაციის სამუშაოს. ბოლოს და ბოლოს, მარტივად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის სტრუქტურა მიზნების მიღწევის საშუალებაა.

MyManagementLab ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 12

მზადება გამოცდებისთვის/შვიგებისთვის თავის შექმნა სწავლის შედეგების მიხედვით

12.1 სწავლის შედეგი

აღწერეთ თანამედროვე ორგანიზაციული დიზაინი.

გუნდურ სტრუქტურაში მთლიანი ორგანიზაცია წარმოდგენილია სამუშაო გუნდების სახით. მატრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში სპეციალისტების მონვევა ხდება სხვადასხვა დეპარტამენტებიდან ერთ ან მეტ პროექტზე სამუშაოდ, რომლებსაც ხელმძღვანელობენ პროექტის მენეჯერები. პროექტულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მომუშავეები მუდმივად მუშაობენ პროექტებზე. ვირტუალური ორგანიზაციული სტრუქტურა შედგება სრულ საშტატო დატვირთვაზე მყოფი ძირითადი თანამშრომლების მცირე ჯგუფისა და იმ სპეციალისტებისაგან, რომლებიც დროებით არიან მონვეული პროექტის ფარგლებში კონკრეტული სამუშაოების შესასრულებლად. ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურა სამუშაოების შესასრულებლად, საკუთარი თანამშრომლების გარდა, იყენებს იმ გარე მომწოდებლების ქსელს, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო კომპონენტების მიწოდებას და მასთან დაკავშირებული კონკრეტული სამუშაოების შესრულებას. სასწავლო ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებს გამოიმუშავებული აქვთ უწყვეტი სწავლის, ადაპტაციისა და ცვლილების განხორციელების უნარი. ამ ტიპის ორგანიზაციას ახასიათებს ისეთი გარკვეული სტრუქტურული თვისებები, როგორცაა აქცენტირება ინფორმაციის გაცვლასა და თანამშრომლობაზე, მინიმალური სტრუქტურული ბარიერები და უფლებამოსილი სამუშაო გუნდი.

12.2 სწავლის შედეგი

იმსჯელეთ, თუ როგორ ახორციელებენ ორგანიზაციები თანამშრომლობის ორგანიზებას.

ორგანიზაციების ძალისხმევა თანამშრომლობის შესახებ შეიძლება მიმართული იყოს შიდა და გარე თანამშრომლობაზე. შიდა თანამშრომლობის სტრუქტურა მოიცავს: კროსფუნქციურ გუნდებს, მიზნობრივ ჯგუფებს და პრაქტიკოსთა გაერთიანებებს. კროსფუნქციური გუნდი – ესაა სამუშაო გუნდი, რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა ფუნქციურ სპეციალისტებს. მიზნობრივი ჯგუფი იქმნება დროებით, რაიმე კონკრეტული პრობლემის გადასაჭრელად. პრაქტიკოსთა გაერთიანება – ადამიანების ჯგუფები, რომლებიც იზიარებენ წუხილს, პრობლემებს ან შეგონებებს თემის შესახებ და იღრმავებენ ცოდნასა და გამოცდილებას ამ სფეროში მუდმივი ინტერაქციის გზით. გარე თანამშრომლობა გულისხმობს ღია ინოვაციას და სტრატეგიულ პარტნიორობას. ინოვაციების მოძიება გულისხმობს ორგანიზაციაში ახალი იდეების როგორც შემოტანას, ასევე მათ შეუფერხებელ გატანას. სტრატეგიული პარტნიორობა არის თანამშრომლობა ორ ან მეტ ორგანიზაციას შორის, რომლის ფარგლებშიც აერთიანებენ თავიანთ რესურსებს და შესაძლებლობებს გარკვეული ბიზნესმიზნისთვის.

12.3 სწავლის შედეგი

ახსენით მოქნილი სამუშაო გრაფიკები, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციები.

მოქნილი სამუშაო გრაფიკი გულისხმობს თანამშრომლებისთვის დავალების მიცემას იმ დროს და იმ ადგილზე, სადაც არის საჭირო რაიმე საკითხის გადაწყვეტა. მოქნილი სამუშაო გრაფიკის სტრუქტურის სახეებია: დისტანციური მუშაობა; შემჭიდროებული სამუშაო კვირა; მოქნილი სამუშაო საათები და სამუშაოს გაზიარება. სამუშაოს შესრულება დისტანციურად გულისხმობს თანამშრომელ-

თა მიერ ორგანიზაციული სამუშაოს სახლში შესრულებას. ისინი ორგანიზაციას უკავშირდებიან კომპიუტერის საშუალებით. შემჭიდროებული სამუშაო კვირის შემთხვევაში მომუშავეები მუშაობენ ნორმირებულზე მეტ საათებს დღის მანძილზე, მაგრამ ნაკლებ დღეებს კვირის განმავლობაში. მოქნილი სამუშაო საათების პირობებში თანამშრომლებისგან მოითხოვენ, იმუშაონ სპეციფიკური სამუშაო საათების ოდენობა კვირის განმავლობაში, მაგრამ ამ საათების ვარირება, გარკვეული შეზღუდვებით, თავისუფალია სამუშაოს გაზიარების დროს. ერთ სამტატო ერთეულზე გათვალისწინებული დატვირთვა ნაწილდება ორ ან მეტ მომუშავეზე.

12.4 სწავლის შედეგი

იმსჯელეთ ორგანიზაციულ საკითხებზე, რომელიც ასოცირდება დროებით სამუშაო ძალასთან.

პირობით მომუშავეები არიან დროებით, შტატგარეშე ან კონტრაქტით მომუშავენი, რომელთა დასაქმება დამოკიდებულია მათი მომსახურების საჭიროებაზე. მომუშავეების დროებით დასაქმების ორგანიზებისას უნდა დაზუსტდეს, თუ ვინ შეიძლება მიეკუთვნებოდეს დამოუკიდებელ კონტრაქტორებს, მონესრიგდეს სამუშაო ძალის აღრიცხვა, სამუშაო ადგილებზე დაცულ იქნეს დროებითი მომუშავეების უფლებები, განისაზღვროს მათი დასაქმების მიზნები, ვადები, პირობები და დაინერგოს მათი მონიტორინგის სისტემა.

12.5 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ორგანიზაციული დიზაინის თანამედროვე გამოწვევები.

თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების წინაშე ორი მთავარი გამოწვევა დგას – ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანებს შორის კავშირის შენარჩუნება და გლობალური სტრუქტურული საკითხების მართვა.

სადისკუსიო საკითხები ★

1. აღწერეთ თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურის ოთხი ტიპი, რა მსგავსება და განსხვავებაა მათ შორის?
2. რა განსხვავებაა მატრიცულ და პროექტულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის?
3. როგორ შეიძლება ფუნქციონირებდეს ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე?
4. რა სახის უნარები სჭირდება მენეჯერს პროექტულ სტრუქტურაში ეფექტური მუშაობისთვის? საზღვრების გარეშე სტრუქტურაში მუშაობისთვის? სასწავლო ორგანიზაციაში მუშაობისთვის?
5. როგორ უწყობს ხელს ნებისმიერი ტიპის თანამშრომლობა (შიდა და გარე) კოორდინირებულ და ინტეგრირებულ მუშაობას?
6. რა სტრუქტურული საკითხები შეიძლება წარმოიშვას დასაქმებულების მოქნილი გრაფიკის მართვის დროს? გაიხსენეთ, რა ისწავლეთ ორგანიზაციული სტრუქტურების შესახებ. როგორ შეიძლება დაეხმაროს ეს ინფორმაცია მენეჯერს ამ საკითხების გადასაწყვეტად?
7. მოგწონთ თუ არა იდეა დროის მოქნილი გრაფიკის შესახებ? რატომ – კი ან რატომ – არა?
8. რატომ არის გამოწვევა დღევანდელი ორგანიზაციებისთვის მომუშავეებს შორის კავშირის შენარჩუნება?

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

„ეთიკური ჰაკერობა“. აღსანიშნავია, რომ Apple-ის iPad-ის გამოჩენამ თავიდანვე საზოგადოების აღფრთოვანება გამოიწვია.⁶⁶ შემდგომ კი გავრცელდა ახალი ამბავი, რომ კომპიუტერული ექსპერტების პატარა ჯგუფის ნევრებმა, რომლებიც საკუთარ თავს მოიხსენიებდნენ, როგორც Goatse Security, შეაღწიეს AT&T-ის ვებგვერდზე და მოიპოვეს iPad-ის AT&T-ის მობილურ ქსელთან დასაკავშირებელი კოდები. ამ კოდებით მათ გატყვეს iPad-ის თავდაპირველი მომხმარებლების, მათ შორის, კომპანიების, პოლიტიკოსებისა და სამხედრო მოსამსახურეების, 114000 ელექტრონული ფოსტა. AT&T-მა ამ ფაქტს ბოროტება უწოდა, დაგმო ჰაკერების ქმედება და ბოდიში მოუხადა თავის მომხმარებლებს. ჯგუფმა, რომელმაც აღმოაჩინა აღნიშნული ხარვეზი, განაცხადა, რომ გააკეთა „საზოგადოებრივი საქმე“.

კომპანია CNET-ის ერთმა ანალიტიკოსმა ჰაკერობის ფაქტის აღმომჩენი ჯგუფის საქმიანობა ასევე

დადებითად შეაფასა და თქვა, რომ „უსაფრთხოების მკვლევრები ხშირად ფარდას ხდიან მსგავს დარღვევებს, რათა შენარჩუნებულ იქნეს გამყიდველების რეპუტაცია. უამრავი წყარო იუწყება, რომ მსგავსი ფაქტების შესახებ ისინი აცნობებენ კომპანიებს, თუმცა ამ კომპანიებს ასეთი პრობლემების მოსაგვარებლად ხშირად თვეები, წლები სჭირდებათ. ამავდროულად, ბოროტი განზრახვის მქონე ჰაკერები აღმოჩენილ დარღვევებს შესაძლებელია იყენებდნენ ინფორმაციის მოსაპარად, კომპიუტერების დასავირუსებლად ან სისტემაზე თავდასხმისათვის მაშინ, როცა კომპიუტერის მფლობელს წარმოდგენაც კი არა აქვს მსგავსი რისკის არსებობის შესახებ“.⁶⁷ როგორ ფიქრობთ, შეიძლება, რომელიმე შემთხვევაში ჰაკერობა იყოს ეთიკური? შეიძლება თუ არა რაიმე ეთიკური ნიუანსის აღმოჩენა მოცემულ სიტუაციაში? როგორ ზემოქმედებს ასეთი სიტუაციები დაინტერესებულ პირებზე?

უნარების სავარჯიშო თქვენი ძალაუფლების მოპოვების უნარების განსავითარებლად

უნარის შესახებ

ძალაუფლების მოპოვება ბუნებრივი პროცესია ნებისმიერ ორგანიზაციაში თუ ჯგუფში. სამუშაოს ეფექტური შესრულებისათვის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, როგორ მოიპოვონ ძალაუფლება და როგორ გამოიყენონ ის.⁶⁸ რატომ არის ძალაუფლების მოპოვება ასეთი მნიშვნელოვანი? როდესაც მენეჯერს გააჩნია საკმარისი ძალაუფლება, ის ნაკლებად არის დამოკიდებული სხვებზე საჭირო რესურსების გამოყენების თვალსაზრისით. ამასთან, თუკი მენეჯერის დაქვემდებარებაში არსებული რესურსები იშვიათი, მნიშვნელოვანი და შეუცვლელია, მაშინ მისი ძალაუფლება კიდევ უფრო გაიზრდება, რის გამოც სხვები გახდებიან მასზე უფრო მეტად დამოკიდებულნი (ლიდერის ძალაუფლებასთან დაკავშირებით უფრო მეტი ინფორმაციისათვის იხილეთ თავი 18).

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

თქვენ შეგიძლიათ, უფრო ეფექტურად მოიპოვოთ და გამოიყენოთ ძალაუფლება, თუკი გაითვალისწინებთ შემდეგ რვა ქმედებას:

1. ჩამოაყალიბეთ არგუმენტები ორგანიზაციულ მიზნებთან დაკავშირებით. ძალაუფლების ეფექტურად მოსაპოვებლად საჭიროა პირადი ინტერესების შენიღბვა. დისკუსია იმის შესახებ, თუ ორგანიზაციაში რომელ რესურს ვინ უნდა აკონტროლებდეს, უნდა წარიმართოს ორგანიზაციისათვის მისაღები სარ-

- გებლის თვალსაზრისით. უმჯობესია, არ ისაუბროთ მოსალოდნელი პირადი სარგებლის შესახებ.
2. სწორი იმიჯის გამომუშავება. თუ კარგად იცნობთ ორგანიზაციის კულტურას, მიხვდებით: რა სურს ორგანიზაციას, რა ღირებულებებით გამოირჩევიან მისი თანამშრომლები, როგორია მათი დამოკიდებულება ჩაცმის სტილთან, პარტნიორებთან, ხელმძღვანელობის სტილთან, რისკის განწევასთან, თანამშრომლებთან, ჯანსაღი ურთიერთობების წესთან და ა.შ. მიმართებით. აღნიშნულის ცოდნით თქვენ შეძლებთ, გამოიმუშაოთ შესაბამისი იმიჯი. თუმცა, იმის გამო, რომ თქვენი შეფასებები ყოველთვის სრულად ობიექტური არ არის, საჭიროა, ყურადღება მიაქციოთ არა მხოლოდ ქმედებების სტილს, არამედ მის არსსაც.
3. კონტროლის მოპოვება ორგანიზაციის რესურსებზე. იშვიათი და მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული რესურსების ფლობა ძალაუფლების წყაროა. რესურსების მართვის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ცოდნა და გამოცდილება, რაც გხდით უფრო ღირებულს ორგანიზაციისათვის, გიქმნით გარანტირებულ სამსახურს, წინსვლის შანსს და თქვენი იდეები უფრო მისაღები ხდება აუდიტორიისათვის.
4. წარმოაჩინეთ საკუთარი თავი, როგორც შეუცვლელი პერსონა. ვინაიდან ჩვენ რეალურად საქმე გვაქვს გარეგნულ მხარესთან და არა ობიექტურ ფაქტებთან, შეგიძლიათ გაზარდოთ თქვენი ძალისხმევა საკუთარი თავის საჭიროების წარმოსაჩენად. თუმცა, თუ ორგანიზაციის უფლებამოსილი პირები ისედაც სა-

ჭირო პერსონად მივიჩნევთ ამ ორგანიზაციისათვის, მაშინ ამ კუთხით ზედმეტი ძალისხმევის დახარჯვა არ ღირს.

5. *იყავით შესამჩნევი.* თუ თქვენ გაქვთ ისეთი სამუშაო, რომელიც ყურადღების ცენტრში გაქცევთ, ეს ძალიან კარგია. თუმცა, თუ ასეთი სამსახური არ გაქვთ, უნდა იპოვოთ გზები, რათა ორგანიზაციაში სხვებს დაანახვოთ თქვენი წარმატებული ქმედებები პერიოდულად წარდგენილი მოხსენებების საშუალებით; უნდა გყავდეთ კმაყოფილი მომხმარებელი, რომელიც თავის შეფასებას გამოთქვამს უფროსებთან; უნდა იყოთ ჩართული სოციალურ ფუნქციებში, აქტიურად ჩაბმული პროფესიულ გაერთიანებებში და შეიძინოთ ძლიერი მოკავშირეები, რომლებიც დადებითად ისაუბრებენ თქვენს მიღწევებზე; ასევე, არ უნდა გამოგრჩეთ ისეთი პროექტები, რომლებში მონაწილეობაც კარგად წარმოგაჩინო.
6. *ძლიერი მოკავშირეების შექმნა.* ძალაუფლების მქონე ხალხის გვერდით ყოლა დაგეხმარებათ საკუთარი ძალაუფლების მოპოვებაში. დაამყარეთ კონტაქტი ორგანიზაციულ სტრუქტურაში როგორც თქვენს ზემდგომ ორგანიზაციულ დონეზე მყოფ პოტენციურად გავლენიან ხალხთან, ასევე, დაბალ საფეხურზე მყოფ ადამიანებთან. ეს მოკავშირეები ხშირად მოგანვდიან ისეთ ინფორმაციას, რაც არაა ადვილად ხელმისაწვდომი. გარდა ამისა, მოკავშირეების ყოლა ერთგვარი მხარდაჭერაა საჭიროების შემთხვევაში.
7. *მოერიდეთ ორგანიზაციის „უვარგის“ წევრებს.* თითქმის ყველა ორგანიზაციაში არსებობენ საეჭვო სტატუსის მქონე წევრები. მათთან ურთიერთობამ ან მათ მიმართ ლოიალურმა დამოკიდებულებამ, შესაძლოა, თქვენი სტატუსიც ეჭვქვეშ დააყენოს. ასეთი პირებისაგან თავი შორს უნდა დაიჭიროთ.
8. *მხარი დაუჭირეთ უფროსს.* თქვენი მომავალი თქვენი ამჟამინდელი უფროსის ხელშია, რადგანაც ის

აფასებს თქვენს საქმიანობას. ამიტომაც ისე უნდა გაისარჯოთ, რომ უფროსი თქვენს მხარეს აღმოჩნდეს. არ უნდა დაიშუროთ ძალისხმევა, დაეხმაროთ მას წარმატების მიღწევაში. მხარი უნდა დაუჭიროთ, როცა თავს ესხმიან გარშემო მყოფნი და გაატაროთ მასთან მეტი დრო, რათა გაიგოთ ის კრიტერიუმები, რომლითაც ის შემდგომ შეაფასებს თქვენს ეფექტურობას. არ დააღალატოთ თქვენი უფროსი და არ ისაუბროთ მასზე ცუდად სხვებთან.

ბანივითარეთ უნარი

ეს რჩევები დაგეხმარებათ ისეთ ქცევებში გავარჯიშებაში, რაც ასოცირდება ძალაუფლების მოპოვებასთან.

1. შეინახეთ ერთკვირიანი ჩანაწერების ჟურნალი თქვენი იმ ქმედებების შესახებ, როდესაც ცდილობდით, გავლენა მოგეხდინათ გარშემო მყოფებზე. შეაფასეთ თითოეული შემთხვევა შემდეგი კრიტერიუმებით: იყო თუ არა თქვენი მცდელობა წარმატებული თქვენი გავლენის ქვეშ სხვების მოქცევისას? რატომ – კი ან რატომ – არა? რა შედეგობით სხვაგვარად გაგეკეთებინათ?
2. მოიძიეთ სტატიები ბიზნესის უახლესი ამბების შესახებ ისეთ პერიოდულ გამოცემებში, როგორცაა Bloomberg BusinessWeek, Fortune, Forbes, Fast Company, Industry Week, ან Wall Street Journal. გაეცანით სტატიებს რეორგანიზაციასა, რეკლამირებასა ან მმართველი პოზიციებიდან თანამშრომლების წამოსვლის მიზეზებზე. იპოვეთ, მინიმუმ, ორი სტატია, სადაც, თქვენი აზრით, ძალაუფლებასთან დაკავშირებული საკითხებია მოცემული. დააკავშირეთ ამ სტატიების შინაარსი უნარების მოდულში მოცემულ კონცეფციასთან.

ვეუშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

კომპანიის მომავალი შეიძლება დამოკიდებული იყოს მის სწავლის უნარზე.

ჩამოაყალიბეთ სამი ან ოთხი ადამიანისაგან შემდგარი პატარა ჯგუფი. თქვენი გუნდის დავალებაა, მოიპოვოთ უახლესი ინფორმაცია ორგანიზაციებზე, რომლებიც ორიენტირებული არიან სწავლაზე. სავარაუდოდ, თქვენ შეძლებთ, მოიპოვოთ უამრავი სტატია ამ თემაზე, მაგრამ უნდა ამოარჩიოთ შესასწავლ საკითხთან დაკავშირებული ხუთი საუკეთესო სტატია.

აღნიშნული ინფორმაციის გამოყენებით, უნდა დაწეროთ ერთგვერდიანი ჩამონათვალი, რომელიც გამოხატავს თქვენს მოსაზრებებს სავარჯიშოს დასაწყისში მუქი შრიფტით მოცემულ საკითხებზე. მოხსენების ბოლოს უნდა მიუთითოთ გამოყენებული ხუთი სტატიის ბიბლიოგრაფია.

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- თუ გაქვთ დისტანციურად მუშაობის ან დისტანციურად მომუშავეთა მართვის გამოცდილება, ჩაატარეთ კვლევა იმის შესახებ, თუ რა არის საჭირო დისტანციური მუშაობის შედეგიანობისთვის.
- იპოვეთ ბიზნესჟურნალ Fortune-ის მიერ შედგენილი იმ კომპანიების უახლესი ჩამონათვალი, სადაც სასურველია მუშაობა (ძირითადად, ქვეყნდება ყოველი წლის თებერვლის დასაწყისში). გადახედეთ ჩამონათვალს და გააანალიზეთ კომპანიების ჩამონათვალის ტოპ 50-დან რომელი მათგანი უზრუნველყოფს მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზებას და რა სახის მოქნილ სამუშაო გრაფიკს იყენებენ ისინი.
- პერიოდული ბიზნესგამოცემების გამოყენებით, ჩაატარეთ კვლევა კომპანიებში ღია ინოვაციების შესახებ. შეარჩიეთ სამი კომპანია, რომელიც მიმართავს ღია ინოვაციას. აღწერეთ და შეაფასეთ მათი საქმიანობა.
- შეადგინეთ სქემა, სადაც აღწერილი იქნება ამ თავში მოცემული თითოეული ორგანიზაციული სტრუქტურა, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Richard Donkin, *The Future of Work* (Palgrave Macmillan, 2010); Philip Kotler and John A. Caslione, *Chaos: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* (Amacom, 2009); Paul Osterman, *The Truth About Middle Managers* (Harvard Business School Press, 2008); and Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007).
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად კარგად შემიძლია გავუმკლავდე გაურკვევლობას? ვენდობი თუ არა სხვებს? მენდობიან თუ არა სხვები? რამდენად კარგად ვრეაგირებ მკვეთრ ცვლილებებზე? შეფასების შედეგები გამოიყენეთ თქვენი სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრისთვის. რას გააკეთებთ თქვენი ძლიერი მხარეების განსამტკიცებლად და სისუსტეების აღმოსაფხვრელად?

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 12-1.** საზღვრებს გარეთ არსებულ ორგანიზაციებს გააჩნიათ პოტენციალი, განახორციელონ მნიშვნელოვანი ცვლილება სამუშაოს შესრულების პროცესში. ეთანხმებით თუ არა? პასუხი ახსენით.
- 12-2.** რა სტრუქტურული საკითხები შეიძლება წამოიწიოს თანამშრომლების მოქნილი სამუშაო გრაფიკის მართვის პროცესში? გაიხსენეთ, რა ისწავლეთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე და როგორ შეიძლება დაეხმაროს ეს ინფორმაცია მენეჯერს მოცემული საკითხების გადაჭრაში?
- 12-3. Mymanagementlab** – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 ორგანიზაციის მოხალისე

არსებობენ ადამიანები, რომლებზეც ვერასოდეს ვიფიქრებთ, რომ ისინი რომელიმე ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეიძლება მიეკუთვნებოდნენ; თუმცა, მიუხედავად ამისა, მრავალი ორგანიზაცია სწორედ მოხალისეებით ავსებს საჭირო სამუშაო ძალას.⁶⁹ იქნებ, თავის დროზე თქვენც გიმუშავიათ მოხალისედ ისეთ არაკომერციულ ორგანიზაციებში, როგორცაა Habitat for Humanity, რომელიც აშენებს თავშესაფრებს უსახლკაროთათვის, ან რაიმე სხვა მსგავს ორგანიზაციაში. თუმცა საინტერესოა, რა იქნება, თუ მოხალისე მუშაობს ისეთ კომერციულ ორგანიზაციაში, სადაც: „თქვენ უნდა გაატაროთ დღეში რამდენიმე საათი კომპიუტერთან, უზრუნველყოთ პასუხების გაცემა მომხმარებლის კითხვებზე ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებით ონლაინრეჟიმში. მაგალითად: როგორ დავაყენოთ სახლში ინტერნეტი ან როგორ დავაპროგრამოთ ტელევიზორი მაღალი ხარისხის გამოსახულების უზრუნველსაყოფად“. და ეს ყველაფერი ყოველგვარი ანაზღაურების გარეშე. მრავალი მსხვილი კორპორაცია, დამწყები და ვენჩურული კომპანიები აცხადებენ, რომ „მოხალისეების მიერ ვებგვერდის საშუალებით განეული დახმარების სერვისის განვითარება მთლიანად შეცვლის მომხმარებლის მომსახურების სფეროს“.

თვითმომსახურება გადახდის დროს. რეგისტრაციის დამოუკიდებლად გავლა. გაზგასამართ სადგურზე გაზის ჩატუმბვა. სხვადასხვა ონლაინფორმების შევსება. ბევრი ბიზნესი აძლევს მომხმარებლებს თვითმომსახურების საშუალებას. ისინი კიდევ უფრო შორს მიდიან, განსაკუთრებით, მომხმარებლის მომსახურების სფეროში, და იყენებენ მოხალისეებს კონკრეტული სამუშაოების შესასრულებლად.

მოხალისეთა ერთუზიანების როლი, მათი წვლილი ინოვაციებსა, კვლევებსა და განვითარებაში, იქცა კვლევის ობიექტად უკანასკნელი წლების განმავლობაში. მაგალითად, ზოგიერთი თემატური კვლევა ხაზს უსვამს პროდუქტთან დაკავშირებული შესწორებების განხორციელების ფაქტს, რაც მოცემულ შემთხვევაში მომდინარეობდა სკეიტბორდერებისა და მთის ბაიკერების კვლევის შედეგებიდან. მკვლევრებმა ასევე გამოიკვლიეს ის პროგრამის ტიპები, რომლებიც დაკავშირებული იყვნენ ღია პროგრამულ უზრუნველყოფასთან, Linux ოპერაციული სისტემის მსგავსად. კვლევის შედეგებიდან გამომჩნდა, რომ მოხალისეები, რომლებიც ასრულებდნენ აღნიშნული ტიპის სამუშაოებს, ძირითადად, იღებდნენ შემდეგ სარგებელს: სიამოვნება საქმის კეთებისგან, შექება კოლეგებისგან და საკუთარი უნარების განვითარება.

ახლა, როცა სამუშაო ამოცანების შესრულებაში ინდივიდების ნებაყოფლობითობის კონცეფცია გადადის უკვე კლიენტების მომსახურების სფეროში, რამდენად ქმედითი იქნება იგი და რას ნიშნავს ეს მენეჯერებისთვის?

მაგალითად, კომპანია Verizon-ის მაღალი სიჩქარის ბოჭკოვანი ინტერნეტის, სატელევიზიო და სატელეფონო მომსახურების შესახებ მომხმარებლის კითხვებს პასუხობენ მოხალისეები კომპანიის ვებგვერდის გამოყენებით და სრულიად უფასოდ. კითხვები შეეხება სხვადასხვა ტექნიკურ საკითხებს. მარკ სტუდნესი (Mark Studness), Verizon-ის ელექტრონული კომერციის განყოფილების დირექტორი, კარგად იცნობს იმ ვებგვერდს, სადაც მომხმარებელი სვამს კითხვებს და იღებს პასუხებს. როგორი გამოწვევის წინაშე დგას ის? მისი გამოწვევაა – არსებული პოტენციური რესურსის გამოყენებით, იპოვოს გზა მომხმარებლის სერვისის გაუმჯობესებისათვის. როგორია მისი გადანყვეტილება? შეინარჩუნოს ის ადამიანები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საუკეთესო პასუხებს და გადანყვეტილებებს დაინტერესებული პირებისთვის ვებფორუმებზე.



ექსპერიმენტული სტრუქტურის შექმნა შეფასების სისტემით ვებგვერდის მოხალისე მომხმარებლებისათვის, რომლებიც პასუხობენ კლიენტთა ზარებს, შეიძლება დაეხმაროს Verizon-ს პროდუქტიულობის გაზრდაში, ვინაიდან ეს გამოიწვევს Verizon-ში შემომავალი სატელეფონო ზარების რაოდენობის მნიშვნელოვან შემცირებას. სარგებელი მოხალისეებისათვის, რომლებიც მუდმივი ანაზღაურების გარეშე მუშაობენ, მოიცავს მხოლოდ მათი კოლეგებისგან პატივისცემასა და საკუთარი უნარების განვითარებას.

წყარო: © Pixellover RM 6/Alamy

Verizon-ის ექსპერიმენტი გვიჩვენებს, რომ კომპანიის მიერ დაფინანსებული ონლაინსივრცეები მომხმარებლების მომსახურებისთვის, გონივრულად გამოყენების შემთხვევაში, საკმაოდ კარგ შედეგებს იძლევა. სტუდენტის თქმით, „უნდა შექმნა გარემო, რომელიც მოიზიდავს მსოფლიოს სუპერმომხმარებლებს“. კომპანიამ, რომელიც მუშაობდა Verizon-თან, რათა ჩამოეყალიბებინა მისი სტრუქტურა, განაცხადა, რომ „ონლაინმომხმარებელთა მომსახურებაში სუპერმომხმარებლების მენტალიტეტი ძალიან ჰგავს კეთილსინდისიერ მოთამაშეს“. ასე რომ, მათ შექმნეს სტრუქტურა, რომელსაც ახლავს შეფასების სისტემა, რის საშუალებითაც ახორციელებენ მოხალისეების რანჟირებას მათი წვლილის მიხედვით. სტუდენტი ბედნიერია საქმის ასეთი განვითარებით. მისი თქმით, კომპანიის კლიენტების მომსახურება ვებფორუმის გამოყენებით არის „ძალიან პროდუქტიული ინსტრუმენტი, რადგანაც ის კომპანიის ქოლცენტრიდან კომპანიისავე ფორუმზე გადაამისამართებს ათასობით კითხვას, რომლებზე პასუხის გასაცემად ადამიანების დაქირავება Verizon-ისთვის დამატებითი ხარჯი იქნებოდა“.

სადისკუსიო საკითხები

1. რას ფიქრობთ მოხალისეების გამოყენებაზე იმ სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც სხვებისათვის ანაზღაურებადია?
2. მარკ სტუდენტის ადგილას რომ იყო, რა პრობლემას დაინახავდით ასეთ ორგანიზებაში? როგორ მოაგვარებდით ამ პრობლემას?
3. როგორ ერგებიან ზემოაღნიშნული მოხალისეები ორგანიზაციულ სტრუქტურას? აიღეთ ორგანიზაციული დიზაინის ექვსი ელემენტი (იხილეთ თავი 11) და განიხილეთ, როგორ გავლენას იქონიებს თითოეული მათგანი ამ სტრუქტურულ მიდგომაზე.
4. როგორ ფიქრობთ, გამოსადეგია თუ არა ეს მიდგომა სხვა ტიპის სამუშაოებისათვის სხვა ტიპის ორგანიზაციაში? ახსენით.

პრაქტიკული შემთხვევა

2

ანტიიერარქია

ორგანიზაციის იერარქიის ძირითადი ფუნქციაა სტანდარტიზაციისა და კონტროლის გაზრდა მენეჯერებისთვის. საერთო მიზნის მისაღწევად ბრძანებათა ჯაჭვის გამოყენებით, მენეჯერებს შეუძლიათ მართონ ქვემდებარე პირთა ქმედებები. თუკი შესაბამისი პიროვნება, რომელსაც გააჩნია კრეატიული ხედვა, პასუხისმგებელია იერარქიაზე, შედეგები შეიძლება იყოს ფენომენალური. ამის არაჩვეულებრივი მაგალითია ან განსვენებული სტივ ჯობსი. კომპანია Apple-ში, სადაც ის გენერალური დირექტორი იყო, აღინიშნებოდა „ზემოდან ქვემოთ“ კრეატიული პროცესი, რომლის დროსაც ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები და ინოვაციები მომდინარეობდა უშუალოდ ჯობსისგან და შემდეგ გადაეცემოდა ქვეგანყოფილებებს სპეციფიკური დავალებების სახით. ამგვარი მიდგომა საკმაოდ კარგად მუშაობდა კომპანია Apple-ისთვის.

მეორე მხრივ, არსებობს „კრეატიული გადახრა“, როდესაც ცალკეული ინდივიდები ქმნიან საკმაოდ წარმატებულ პროდუქტებს, მიუხედავად იმისა, რომ უფროსი მენეჯერისგან მიღებული აქვთ მითითება, შეაჩერონ ამ პროექტებზე მუშაობა.⁷⁰ მაგალითად, ელექტროსტატიკური ეკრანი, გამოყენებული Hewlett-Packard-ის ნახევარზე მეტ პროდუქტში, ლენტის (ლითონის, პლასტმასის) დამჭრელი მონოკობილობა, რომელიც კომპანია 3M-ის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინოვაციური პროდუქტი იყო და Nichia-ს მრავალმილიარდიანი LED ტექნოლოგია ოფიციალურად უარყოფილ იქნა ორგანიზაციების მენეჯმენტის

იერარქიის მიერ. ყველა დასახელებულ შემთხვევაში, Apple-ის მსგავსი მიდგომის გამოყენებით, ეს პროდუქტები იქცეოდა ამ კომპანიების ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ პროდუქტად. ბიზნესის წარმოება „ჩვეული წესით“, შესაძლოა, იმდენად დამკვიდრებული იყოს ორგანიზაციის იერარქიაში, რომ ახალი იდეები – კრეატიული დამოუკიდებლობა – განიხილებოდეს, როგორც საფრთხე და არა, როგორც განვითარების შესაძლებლობა.

ჩვენ არ ვიცით, რატომ მუშაობს „ზემოდან ქვემოთ“ მიმართული გადაწყვეტილებათა სისტემა ასე კარგად ერთი ისეთი კრეატიული და წარმატებული კომპანიისთვის, როგორიცაა Apple და რატომ მოხდა ისე, რომ მმართველობის იერარქიულმა სისტემამ თითქმის შეინირა ინოვაციები სხვა ორგანიზაციებში. შესაძლებელია იმიტომ, რომ Apple-ის სტრუქტურა, სინამდვილეში, ძალიან მარტივია და მოიცავს მხოლოდ რამდენიმე ორგანიზაციულ დონეს და საკმაოდ დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრება თითოეულ პიროვნებას მის მიერ მიღებულ შედეგებზე. შესაძლებელია, Apple-ის სათავეში იდგა უნიკალური ლიდერი, რომელიც აღემატებოდა ჩვეული ფორმალობის ჩარჩოებს და რომელმაც შექმნა უწყვეტი ინოვაციების კულტურა.



სადისკუსიო საპითხები 

1. თქვენი აზრით, შესაძლებელია თუ არა ორგანიზაციისთვის, მიზანმიმართულად შექმნას „ანტიიერარქია“, რათა დასაქმებულები წაახალისოს კრეატიული გადახრისათვის. რა ნაბიჯები უნდა გადადგას კომპანიამ კრეატიული გადახრის პოპულარიზაციისთვის?
2. რა ნაკლი შეიძლება ჰქონდეს კრეატიული გადახრის პოპულარიზაციას?
3. თქვენი აზრით, რატომ შეუძლია კომპანია Apple-ს იმოქმედოს უფრო შემოქმედებითად მკვეთრად იერარქიული სტრუქტურის ფარგლებში მაშინ, როცა სხვა კომპანიებს ზღუდავს ასეთი სტრუქტურა?
4. თქვენი აზრით, Apple-ის წარმატება პირდაპირ კავშირშია თუ არა სტივ ჯობსთან, როგორც იერარქიის ხელმძღვანელთან? როგორ ფიქრობთ, რა უარყოფითი მხარეები შეიძლება ჰქონდეს სიტუაციას, როდესაც კომპანია მთლიანად არის დამოკიდებული ერთი ადამიანის გადაწყვეტილებებზე?

გადაწყვეტილებების მიღება „ზემო-დან ქვემოთ“ პრინციპით კომპანია Apple-ისთვის იძლეოდა ფენომენალურ შედეგს, სტივ ჯობსთან ერთად, რომელიც თავად იყო შემოქმედებითი პროცესების ინიციატორი ინოვაციების, ახალი ხედვებისა და მიმართულების განსაზღვრის გზით. სტივ ჯობსი თავისი ინიციატივების შესრულებისას ეყრდნობოდა ისეთ ნიჭიერ ლიდერებს, როგორიცაა ჯონათან აივი (**Jonathan Ive**) (სურათზე). როგორც კომპანია Apple-ის სამრეწველო პროექტების უფროსმა ვიცე-პრეზიდენტმა, რომელიც ანგარიშვალდებული იყო პირადად სტივ ჯობსის წინაშე, ჯონათან ეივმა კომპანიაში განახორციელა ისეთი ინოვაციური პროექტები, როგორიცაა: **iMac**, **iPod**, და **iPhone**.

წყარო: **Paul Harris, Pacific Coast News/Newscom**

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

იცრუებით თუ არა რეზიუმეში სასურველი სამუშაოს მისაღებად? კოლეჯის გამოკითხული სტუდენტების 70-მა პროცენტმა აღიარა, რომ იცრუებდა. ადამიანური რესურსების (HR) მენეჯერების თქმით, რეზიუმეებისა და სამუშაოს აპლიკაციების 53 პროცენტი ყალბ ინფორმაციას შეიცავს, ხოლო გაყალბებული რეზიუმეების 21 პროცენტი აკადემიური ხარისხის შესახებაც იტყუება. ციფრული და სოციალური მედიის საუკუნეში რთულია წარმოიდგინოთ, რომ ვინმე თავის მონაცემებს გააყალბებს, მით უფრო, კომპანიის მაღალ პოზიციაზე მყოფი ადამიანი, მაგალითად, მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი (CEO).¹

2012 წლის დასაწყისში, საფუძვლიანი შესწავლის შემდეგ, სკოტ ტომპსონი (Scott Thompson) (იხილეთ ფოტო) Yahoo-ს CEO-დ დაინიშნა. Yahoo-ში დანიშვნამდე სკოტ ტომპსონი PayPal-ის პრეზიდენტი იყო, ხოლო მანამდე – PayPal-ის მთავარი ხელმძღვანელი ტექნოლოგიების დარგში. ტომპსონმა შეცვალა კაროლ ბარტზი (Carol Bartz), ცნობილი აღმასრულებელი კომპიუტერულ ინდუსტრიაში, რომელიც, ორწლიანი მუშაობის შემდეგ, ველარ უმკლავდებოდა Yahoo-ს პრობლემებს. მუშაობის პირველ თვეებში ტომპსონმა კომპანიის განვითარების სტრატეგიული გეგმა ჩამოაყალიბა, რომელიც თანამშრომლების მასობრივ გათავისუფლებასაც გულისხმობდა. შემდეგ ვითარება თანდათან დაიძაბა. 2012 წლის მაისის დასაწყისში ერთმა აქტიურმა ინვესტორმა Yahoo-ს დირექტორთა საბჭოს გაუგზავნა წერილი, რომელშიც იგი შეშფოთებას გამოთქვამდა ტომპსონის მიერ ხელმოწერილი და SEC-ისთვის წარდგენილი დოკუმენტის სავარაუდო უზუსტობის გამო. ამ დოკუმენტში კი ეწერა, რომ ტომპსონმა ბაკალავრის უმაღლესი ხარისხი ბულალტერიისა და კომპიუტერული მეცნიერებების განხრით 1979 წელს, სამხრეთ ბოსტონის პატარა უნი-

ვერსიტეტში მიიღო. აქტივისტი ინვესტორი კი ამბობდა, რომ მას ჰქონდა საფუძველი ეფიქრა, რომ ტომპსონის ხარისხი მხოლოდ ბულალტერიას მოიცავდა, რადგან აღნიშნულ უნივერსიტეტს კომპიუტერული მეცნიერებების პროგრამა არ ჰქონია 1980-იანი წლების დასაწყისამდე. სკოლის წარმომადგენლებმა კი ოფიციალურად დაადასტურეს ბატონი ტომპსონის მიერ ბაკალავრის სამეცნიერო ხარისხის მიღება ბიზნესის ადმინისტრირებაში. ინვესტორი ეჭვობდა, რომ ტომპსონმა შეალამაზა თავისი აკადემიური დოკუმენტები, საბჭომ კი ვერ გამოავლინა კომპეტენტურობა და სათანადო ზედამხედველობის უნარი, რათა შეესრულებინა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანა – შეერჩია და დაექირავებინა ღირსეული მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი.



წყარო: © MTP/Alamy



წყარო: Terrence McCarthy/
Paypal/Handout/EPA/Newscom

იცრუებდით თუ არა რეზიუმეში სასურველი სამუშაოს მისაღებად?

ყოველივე ამის შემდეგ კომპანიასთან დაახლოებულმა პირმა განაცხადა: „რადგან არ არსებობს მტკიცებულება იმისა, რომ ტომპსონმა შეცდომაში შეიყვანა Yahoo თავის რეზიუმესთან დაკავშირებით, დირექტორები მას, სავარაუდოდ, წასვლას არ აიძულებენ. ახლა ტომპსონის Yahoo-ს აღმასრულებელ დირექტორად შენარჩუნება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მისი კომპიუტერული მეცნიერების ხარისხის ქონისა თუ არქონის საკითხი“. ასე რომ, Yahoo-ს საბჭომ, თავდაპირველად, ეს პოზიცია დაიკავა. თუმცა, დაპირისპირება კვლავ ღრმავდებოდა. Yahoo-ს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებთან შეხვედრაზე ტომპსონმა თქვა, რომ „ნანობდა, თავდაპირველადვე რომ ვერ აღმოაჩინა შეცდომა თავის ბიოგრაფიაში“. შემდეგ კი ეჭვი გამოთქვა იმის თაობაზე, რომ, იქნებ, სხვა ვინმემ ჩასვა ეს ინფორმაცია დოკუმენტში 7 წლის წინ. თუმცა, ამ გადაბრალებაზე მან საპასუხო დარტყმა მიიღო. ტექნოლოგებზე მისმა კომენტარებმა ფირმა გააღიზიანა და

უბიძგა მას, გამოექვეყნებინა დოკუმენტები ტომპსონის მიერ მიწოდებული მოუნესრიგებული ბიოგრაფიიდან. როგორც ამ ვითარების მცოდნე ერთმა პიროვნებამ განაცხადა, „დანაშაულის დაფარვა თავად დანაშაულზე უარესი აღმოჩნდა“.

ცოტა ხნის შემდეგ ტომპსონი გადადგა თანამდებობიდან. მიუხედავად იმისა, რომ საბჭომ მას ურთიერთობის განწყვეტისათვის შესაბამისი ანაზღაურება არ გადაუხადა, მან მაინც შეინარჩუნა თანამდებობაზე დანიშვნისას მიღებული 7 მილიონი დოლარის ოდენობის ნაღდი ფული და აქციები, რაც, მხოლოდ 4 თვის მუშაობისათვის, არც ისე

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 13.1 **ახსნათ**, რამდენად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი და ის გარე ფაქტორები, რომლებმაც, შესაძლოა, გავლენა იქონიოს ამ პროცესზე.
- 13.2 **განიხილოთ** კომპეტენტური თანამშრომლების გამოვლენასა და შერჩევასთან დაკავშირებული ამოცანები.
- 13.3 **დაახასიათოთ** პროფესიული ორიენტაციისა და სწავლების განსხვავებული ტიპები.
- 13.4 **აღწეროთ** კომპეტენტური, მაღალმწარმოებლური თანამშრომლების შენარჩუნების სტრატეგიები.
- 13.5 **განიხილოთ** ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე პრობლემები.

ცუდი ნადავლია. რას გეუბნებათ ეს ისტორია სამუშაოს მაძიებლის მონაცემების შემოწმების მნიშვნელობის შესახებ?

აღბათ, გაგაკვირვავთ იმ ფაქტმა, რომ ადამიანმა, ისეთი მაღალი ორგანიზაციული პოზიციის დაკავების მიზნით, როგორცაა CEO, რეზიუმეში იცრუა. თუმცა, გასაკვირი ის არის, რომ Yahoo-ს ეს ფაქტი სულაც არ არის CEO-ს ან სხვა ტოპმენეჯერების მიერ ყალბი დოკუმენტების წარმოდგენის პირველი შემთხვევა. RadioShack, Bausch & Lomb, MGM Mirage, CSX და FEMA მხოლოდ რამდენიმეა იმ ფირმებიდან, სადაც ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში მსგავსი სცენარი გათამაშდა. როგორც დავგვემეთ, ეს თავი, კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ, იქნება მძლავრი გზავნილი, რომელშიც განსაკუთრებული ყურადღება სწორედ ამ პროცესის მნიშვნელობის ახსნას დაეთმობა. მენეჯერებმა კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ნებისმიერი რგოლი უნდა დააკომპლექტონ შესაბამისი კადრებით ან ნებისმიერი დასაქმებული გაათავისუფლონ სამსახურიდან (თუნდაც ეს იყოს CEO), თუ ამას ბიზნესის განვითარება მოითხოვს. სწორედ აქ არის საჭირო ადამიანური რესურსების მართვა (Human Resource Management – HRM). ეს მნიშვნელოვანი ამოცანაა, რომელიც საჭირო რაოდენობის, საჭირო ცოდნისა და გამოცდილე-

ბის მქონე ადამიანების საჭირო დროს საჭირო ადგილზე ყოფნას გულისხმობს. ამ თავში ჩვენ გავაანალიზებთ, თუ როგორ ასრულებენ მენეჯერები ყოველივე ზემოაღნიშნულს. გარდა ამისა, განვიხილავთ HRM-ის რამდენიმე თანამედროვე პრობლემას, რომლის წინაშეც მენეჯერები ხშირად დგებიან.

მენეჯერებისათვის HRM-ის ძირითადი გამოწვევა მათი კომპანიის მაღალი ხარისხის სამუშაო ძალით უზრუნველყოფაა. კომპეტენტური და ნიჭიერი თანამშრომლების მიღება და შენარჩუნება ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფის უმნიშვნელოვანესი პირობაა, იქნება ეს დამწყები თუ ბიზნესში წლების განმავლობაში მომუშავე ორგანიზაცია. თუ ორგანიზაცია HRM-ის სფეროში თავის მოვალეობებს სრულად ვერ აცნობიერებს, წარმოება დაზარალდება – შემცირდება მწარმოებლურობა. აქედან გამომდინარე, ორგანიზების პროცესში, მენეჯერების სამუშაოს ნაწილია ადამიანური რესურსების მართვა. ყველა მენეჯერია ჩართული HRM-ის ისეთ საქმიანობებში, როგორცაა კანდიდატებთან გასაუბრება, ახალი თანამშრომლებისათვის ინსტრუქციების მიცემა და მათი საქმიანობის შეფასება, თუნდაც ამისათვის ცალკე HRM-ის დეპარტამენტი იყოს გამოყოფილი.

13.1 *ახსენით რამდენად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი და ის გარე ფაქტორები, რომლებმაც, შესაძლოა, გავლენა იქონიოს ამ პროცესზე.*

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი

„L’Oreal-ში წარმატება ადამიანებთან ერთად იწყება. ჩვენი ხალხი ჩვენთვის ყველაზე ფასეული აქტივია. ადამიანების, მათი იდეებისა და უნიკალურობის პატივისცემა გრძელვადიანი მდგრადი ზრდის უზრუნველყოფის ერთადერთი გზაა.“² ბევრი ორგანიზაცია აცხადებს, რომ სწორედ ხალხია მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივი და აღიარებს იმ მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც თანამშრომლები ასრულებენ ორგანიზაციის წარმატებაში. თუმცა, მაინც საჭიროა, უფრო ცხადად წარმოვიდგინოთ, რატომ არის HRM მნიშვნელოვანი და რომელი გარე ფაქტორები ახდენს გავლენას ადამიანური რესურსების მართვის პროცესზე?

რატომ არის HRM მნიშვნელოვანი?

HRM მნიშვნელოვანია სამი მიზეზის გამო. პირველ რიგში, როგორც სხვადასხვა კვლევამ დაადასტურა, ის შეიძლება იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მნიშვნელოვანი წყარო.³ ეს ეხება არა მარტო აშშ-ის ფირმებს, არამედ მთელი მსოფლიოს ორგანიზაციებს. ადამიანური კაპიტალის ინდექსი (The Human Capital Index), რომელიც 2000-ზე მეტი ფირმის კომპლექსურ გამოკვლევას ემყარება, გვიჩვენებს, რომ HR-ზე ორიენტირება ორგანიზაციებს აქციებზე მაღალი ღირებულების⁴ შექმნის უპირატესობას აძლევს.

მეორე მიზეზია ის, რომ HRM არის ორგანიზაციული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილი. ადამიანების მეშვეობით კონკურენტული წარმატების მიღწევა გულისხმობს, რომ მენეჯერებმა უნდა შეცვალონ თანამშრომლებთან დამოკიდებულება და, ასევე, ხედვა შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებით. მენეჯერებმა უნდა იმუშაონ ადამიანებთან ერთად და მათ უნდა მოექცნენ, როგორც

პარტნიორებს, და არა, როგორც დანახარჯებს, რომელთა შემცირება ან თავიდან აცილებაა საჭირო. სწორედ ასე იქცევია ადამიანებზე ორიენტირებული ორგანიზაციები, როგორებიცაა, მაგალითად, Southwest Airlines და W.L. Gore.

- თვითმართული გუნდის ფორმირება
- გადანყვეტილების მიღების პროცესის დეცენტრალიზაცია
- ტრენინგპროგრამები ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების განსავითარებლად
- მოქნილი სამუშაო დავალებები
- ღია ურთიერთობები
- ანაზღაურება მწარმოებლურობის მიხედვით
- კადრების განაწილება „ინდივიდი - სამუშაო“ და „ინდივიდი - ორგანიზაცია“ ნყოფის შესაბამისად
- მართვაში თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდა
- თანამშრომლებისათვის გადანყვეტილებების მიღების კონტროლის მიზნით უფრო მეტი შესაძლებლობების მინიჭება
- თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის ზრდა

წყარო: C. H. Chuang and H. Liao, „Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers,“Personnel Psychology, Spring 2010, pp. 153 – 196; M. Subramony, „A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance,“Human Resource Management, September – October 2009, pp. 745 – 768; M. M. Butts et al., „Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support,“Journal of Occupational Health Psychology, April 2009, pp. 122 – 136; and W. R. Evans and W. D. Davis, „High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure,“Journal of Management, October 2005, p. 760.

დაბოლოს, ის, თუ როგორ ეპყრობიან ორგანიზაციები თავიანთ ხალხს, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ შედეგიანობაზე.⁵ მაგალითად, ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ სამუშაო პრაქტიკის გაუმჯობესებას შეუძლია საბაზრო ღირებულების გაზრდა 30 პროცენტით.⁶ სხვა კვლევამ, რომელიც თვალს ადევნებდა კომპანიების აქციონერთა საშუალო ყოველწლიურ შემოსავლებს „Fortune“-ას სიაში – „100 საუკეთესო კომპანია, სადაც სასურველია დასაქმება“, აღმოაჩინა, რომ ეს კომპანიები მნიშვნელოვნად სჯობნიდნენ S&P 500-ს 10, 5, 3 და 1-წლიან პერიოდში.⁷ პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც განაპირობებს როგორც მაღალ ინდივიდუალურ, ისე მაღალ ორგანიზაციულ შედეგიანობას, ცნობილია, როგორც **მაღალმწარმოებლური სამუშაო პრაქტიკა** (იხილეთ რამდენიმე მაგალითი ჩანართ 13-1-ში). მათ შორის ყველაზე გავ-

ჩანართი 13-1

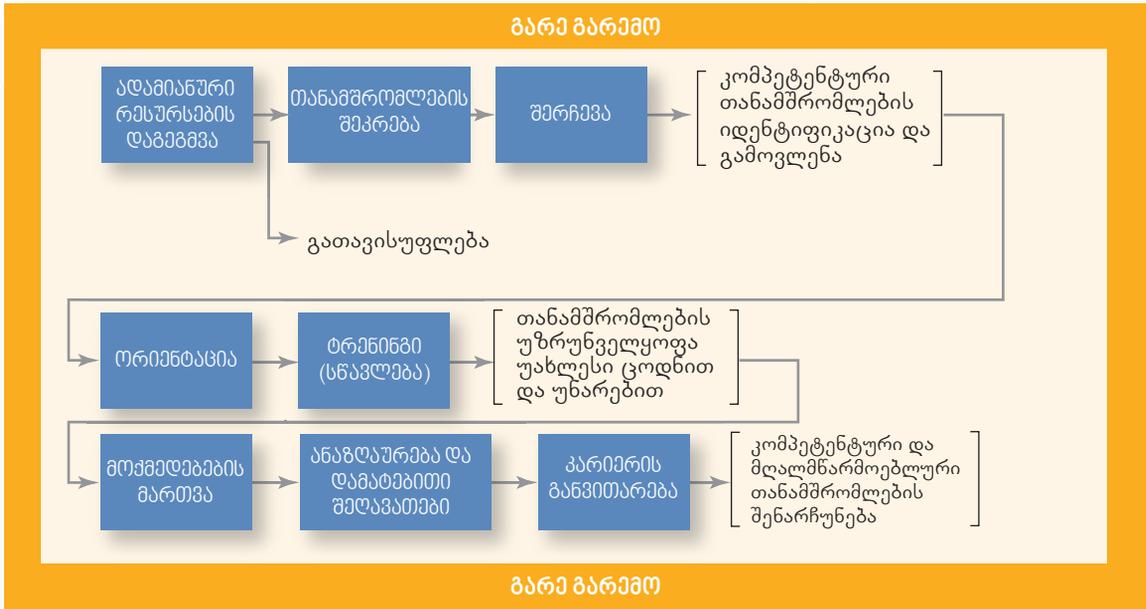
მაღალმწარმოებლური სამუშაო პრაქტიკა

მაღალმწარმოებლური სამუშაო პრაქტიკა

პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც განაპირობებს მაღალ ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ შედეგიანობას.

ჩანართი 13-2

HRM-ის პროცესი



ციფრები

8

83 პროცენტი კომპანიებისა თანამშრომელთა დაქირავების უმთავრეს პრობლემად ნიჭის დეფიციტს ასახელებს.

91 პროცენტი კოლეგების ახალკურსდამთავრებულების მიუთითებს, რომ, თუ დაინყეს და არ მოენონათ სამუშაო, იქ მხოლოდ ერთ წლამდე პერიოდით დარჩებიან.

52 პროცენტი HR-ის სპეციალისტებისა აღნიშნავს, რომ ისინი სამუშაოზე ასაყვანი კანდიდატების მოსაძებნად სოციალურ ქსელებს არ იყენებენ.

85 პროცენტი რესპონდენტებისა მიუთითებს, რომ მთავარი მიზეზი, რის გამოც მომუშავე უნდა გაათავისუფლო, არის მის მიერ თანამშრომლის სექსუალური შევიწროება.

6.25 წამი არის დრო, რომელსაც დამქირავებელი ანდომებს რეზიუმეს გადახედვას, სანამ გადანყევტდეს, შეეფერება თუ არა კანდიდატი სამუშაოს.

61 პროცენტი გამოკითხული მომუშავეებისა აცხადებს, რომ არასოდეს აგვიანებს სამსახურში.

15 პროცენტი დამსაქმებლებისა აღნიშნავს, რომ სამსახურიდან გაათავისუფლა მომუშავე, რადგან მან მოიტყუა, რომ იყო ავად.

36 პროცენტი რესპონდენტებისა ვარაუდობს, რომ თანამშრომლის გათავისუფლების მთავარი მიზეზია დაკავებულ პოზიციასთან შეუთავსებელი უნარები.

39 პროცენტი HR მენეჯერებისა აღნიშნავს, რომ ყოველწლიური მიმოხილვები სამუშაოს შესახებ ვერ იძლევა თანამშრომელთა შრომის ზუსტ შეფასებას.

38 პროცენტი ტოპმენეჯერებისა მიიჩნევს, რომ ყველაზე გავრცელებული შეცდომა, რაომელსაც სამუშაოს მძებნი კანდიდატები უშვებენ გასაუბრებისას, არის ის, რომ მათ არაფერი ან თითქმის არაფერი იციან კომპანიის შესახებ.

82 პროცენტი თანამშრომლებისა ხელფასის 5 პროცენტზე მეტს დათმობდა გარანტირებული საპენსიო შემოსავლის მისაღებად.

რცელდება: თანამშრომლების ჩართულობა; მათი ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების გაუმჯობესება; მოტივაციის გაზრდა; სამსახურში უსაქმოდ ყოფნის შემცირება; დაბალმწარმოებლური თანამშრომლების გათავისუფლება და მაღალმწარმოებლურთა შენარჩუნება.

თუ ორგანიზაცია არ იყენებს მაღალმწარმოებლურ სამუშაო პრაქტიკას, HRM-ის სხვა აქტივობები მაინც უნდა შესრულდეს, რათა დარწმუნდნენ, რომ ორგანიზაციას ჰყავს კვალიფიციური პერსონალი საჭირო სამუშაოს შესასრულებლად. ჩანართი 13-2 გვიჩვენებს ამ პროცესის 8 აქტივობას. პირველი სამი აქტივობა უზრუნველყოფს კომპეტენტური თანამშრომლების გამოვლენასა და შერჩევას, მომდევნო ორი მოიცავს თანამშრომლების უახლესი ცოდნითა და უნარებით უზრუნველყოფას, ბოლო სამი კი ორგანიზაციას კომპეტენტურ და მაღალმწარმოებლურ თანამშრომლებს უნარჩუნებს. ამ კონკრეტული აქტივობების განხილვამდე, საჭიროა დავაკვირდეთ იმ გარე ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენს HRM-ის პროცესზე.

გარე ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს HRM-ის პროცესზე

ეროვნული სატვირთო ავტოტრანსპორტის კომპანია Burns Harbor Indiana-ს სატვირთო მძღოლების სასწავლო სკოლამ C.R. England-ისათვის,⁹ პარასკევს, ნაშუადღევს, გამოაცხადა ვაკანსია ადმინისტრაციული ასისტენტის თანამდებობაზე, რომელსაც საათში 13 დოლარს გადაუხდიდნენ. ორშაბათ დილით, როდესაც კომპანიის უფროსი კორპორაციული დამქირავებელი მივიდა სამუშაოზე, კომპანიის მეილზე დაახლოებით – 300 აპლიკაცია, ხოლო უკვე ქალაქდამოღებული ფაქსის აპარატთან, რეზიუმეების დუიმნახვერიანი დასტა დახვდა. ამ 500-ზე მეტი აპლიკანტიდან ერთმა, რომელმაც 4 თვის წინ დაკარგა სამუშაო, იმდენად მოხიბლა დამქირავებელი მენეჯერი, რომ მან სწორედ ის აირჩია და კვლავ სამუშაოს მაძებრად დატოვა დანარჩენი 499-ზე მეტი კანდიდატი, მათ შორის, 18-წლიანი გამოცდილების მქონე IBM-ის ყოფილი ანალიტიკოსი, ადამიანური რესურსების ყოფილი დირექტორი, და სხვა მაგისტრის ხარისხისა და ფირმა Deloitte & Touche-ში 12-წლიანი საბუღალტრო გამოცდილების მქონე აპლიკანტი. ეს არ არის ერთადერთი მაგალითი. ეკონომიკის რეცესიამ სამუშაოს პოვნა რთულ პროცესად აქცია.

ასეთია დღევანდელი რეალობა. გარე ფაქტორები ზემოქმედებს მთელ HRM-ის პროცესზე. ის ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ გავლენას ახდენს მასზე, მოიცავს ეკონომიკას, თანამშრომელთა პროფკავშირებს, სახელმწიფო კანონებს და რეგულაციებსა და დემოგრაფიულ ტენდენციებს.

ეკონომიკის ბავშვან HRM-ზე მრავალი ექსპერტის მტკიცებით, გლობალურმა ეკონომიკურმა რეცესიამ მნიშვნელოვანი კვალი დატოვა HRM-ის პრაქტიკაში. მაგალითად, იაპონიაში მუშები ორ რამეს ეყრდნობოდნენ: მუდმივ სამსახურსა (სიცოცხლის ბოლომდე დასაქმებას) და ღირსეულ პენსიას. ახლა, უკვე დიდი ხანია, აღარ არსებობს მუდმივი სამუშაოები, ხოლო კორპორაციულმა საპენსიო გეგმებმა ცვლილებები განიცადა.¹⁰ ევროკავშირში 2011 წელს უმუშევრობა საშუალოდ 9.5 % იყო, უმუშევრობის ყველაზე მაღალი – 21.7 %-იანი – მაჩვენებელი¹¹ დაფიქსირდა ესპანეთში. ტაილანდში საავტომობილო ინდუსტრიის თანამშრომლებს შეუმცირეს სამუშაო საათები, რამაც მათ ანაზღაურებასა და უნარების განვითარებაზე უარყოფითად იმოქმედა.¹² აშშ-ის შრომის ეკონომიკის სპეციალისტები თვლიან, რომ სამუშაო ადგილების რაოდენობა, შესაძლოა, გაიზარდოს, მაგრამ მომუშავეები ვეღარ დაიბრუნებენ ადრინდელ პირობებს, რადგან ამ სამუშაოების უმეტესობა დროებითია ან არასრული განაკვეთითაა გაფორმებული. იმ 8.4 მილიონი სამუშაო ადგილის უმეტესობა, რომელიც რეცესიის პერიოდში დაიკარგა, ვეღარ აღდგება, თუმცა, შეიძლება, ჩანაცვლდეს მზარდი ინდუსტრიების სხვა ტიპის სამუშაოებით.¹³ ყველა ამ ცვლილებამ გავლენა მოახდინა დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებზე. გლობალური პროფესიული მომსახურების კომპანია Towers Watson-ის მიერ ჩატარებულმა გლობალური სამუშაო ძალის კვლევამ (Global Workforce Study) დაადასტურა, რომ რეცესიამ „ფუნდამენტურად შეცვალა აშშ-ის დასაქმებულთა ხედვა მათ სამუშაოსა და

ხელმძღვანელებზე... მათ მკვეთრად შეუმცირდათ პროგნოზირებად მომავალში კარიერული განვითარებისა და საპენსიო მოლოდინები¹⁴. ასეთი კვლევის შედეგებს მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს იმაზე, თუ როგორ მართავს ორგანიზაცია მის ადამიანურ რესურსებს.

თანამშრომელთა პროფკავშირები British Airways-ის ეკიპაჟის წევრების გაერთიანების მიერ დაგეგმილმა სამუშაოს შეწყვეტის სამმა ხუთდღიანმა სერიამ სერიოზული ნეგატიური გავლენა იქონია ევროპის ავიაკომპანიების ინდუსტრიის სიდიდით მესამე კომპანიაზე, რომელიც ისედაც ხანგრძლივ ეკონომიკურ რეცესიას განიცდიდა.¹⁵ მმართველებსა და პროფკავშირს შორის წარმოშობილი უთანხმოებები მოლაპარაკებებით რომ არ მოგვარებულყო, თანამშრომლები ავიაკომპანიას გადატვირთული ზაფხულის პერიოდში კიდევ უფრო მასშტაბური გაფიცვებით ემუქრებოდნენ. შემდგომ, ჩინეთში, Honda-სა და Toyota-ში მიმდინარე გაფიცვებმა აშკარად გამოაჩინა, რომ ქვეყანა შემოსავლების უთანაბრობის, მზარდი ინფლაციისა და უძრავ ქონებაზე ფასების მკვეთრი ზრდის წინაშე იდგა. ქარხნის მუშები, რომლებიც „იძულებულნი იყვნენ, კვირაში 6 დღე 12-საათიანი სამუშაო დღის რეჟიმით ემუშავათ, ახლა ადმინისტრაციას თავად აიძულებენ მათთვის სასურველი ცვლილებების განხორციელებას“.¹⁶ სამუშაოთა შეჩერება, ადმინისტრაციასა და თანამშრომლებს შორის წარმოშობილი შრომითი დავები და მოლაპარაკებები მხოლოდ მცირე ჩამონათვალია იმ პრობლემებისა, რომელთა წინაშეც ორგანიზაციები დგებიან, როცა მათი მუშები ერთიანდებიან.

პროფკავშირი არის ორგანიზაცია, რომელიც მომუშავეებს წარმოადგენს და მიისწრაფვის მათი უფლებების დაცვისაკენ კოლექტიური შეთანხმებების საშუალებით. პროფკავშირულ ორგანიზაციებში HRM-ის მრავალი გადანყვეტილება სწორედ კოლექტიური შეთანხმების ხელშეკრულებების საფუძველზეა მიღებული, რომლებიც, როგორც წესი, ისეთ საკითხებს განსაზღვრავენ, როგორცაა: თანამშრომლების დაკომპლექტების წყაროები; დაქირავების კრიტერიუმები, დანიშნულება და გათავისუფლება; ტრენინგების შესაძლებლობა, დისციპლინარული ინსტრუქციები და ა.შ. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის გამო, რთულია, შეზღუდო გლობალური სამუშაო ძალის გაერთიანების შესაძლებლობა. მიმდინარე შეფასებებით, აშშ-ის სამუშაო ძალის დაახლოებით 11.8 პროცენტი გაერთიანებულია პროფკავშირებში.¹⁷ მაგრამ, ეს მაჩვენებელი უფრო მაღალია სხვა ქვეყნებში, გარდა საფრანგეთისა, სადაც პროფკავშირებში მხოლოდ 9.6 პროცენტია გაერთიანებული. იაპონიაში პროფკავშირებში გაერთიანებულია სამუშაო ძალის 19.6 პროცენტი; გერმანიაში – 27 პროცენტი; დანიაში – 75 პროცენტი; ავსტრალიაში – 27,4 პროცენტი; კანადაში – 30.4 პროცენტი, მექსიკაში კი – 19 პროცენტი.¹⁸ პროფკავშირის წევრთა ტენდენცია გვიჩვენებს, რომ განსაკუთრებით ინდუსტრიული ქვეყნების კერძო სანარმოებში მათი წილი მცირდება, ხოლო საჯარო სექტორში (რომელიც მოიცავს მასწავლებლებს, პოლიციელებს, მეხანძრეებსა და მთავრობის თანამშრომლებს) იზრდება. პროფკავშირები ორგანიზაციების HRM-ზე ზემოქმედებას, ყველაზე მეტად, შესაბამისი სახელმწიფო კანონების მიღების პროცესში აქტიური მონაწილეობით ახდენენ. ეს განსაკუთრებით დამახასიათებელია ჩრდილოეთი ამერიკისათვის.

HRM-ის სამართლებრივი ბარემი \$250 მილიონი – ეს არის ის თანხა, რომლის გადახდაც ნიუ-იორკის სასამართლომ დააკისრა ფარმაცევტულ კომპანია Novartis AG-ს, ქალთა დისკრიმინაციის გამო გამოწვეული მოსარჩელეთა ზარალის ასანაზღაურებლად.¹⁹ ამ მაგალითიდან ჩანს, რომ ორგანიზაციის HRM-ის პროცესი ქვეყნის კანონებით რეგულირდება (ჩანართ 13-3-ში იხილეთ აშშ-ის რამდენიმე მნიშვნელოვანი კანონი, რომელიც ზემოქმედებს HRM-ის პროცესზე). შესაბამისი კანონების მოთხოვნების გათვალისწინებით, მიიღება გადანყვეტილებები, მაგალითად, იმის შესახებ, თუ ვის დაიქირავენ ან რომელ თანამშრომლებს შეარჩევენ ტრენინგპროგრამისათვის; როგორი იქნება თანამშრომლების ანაზღაურება და გაიანგარიშება თუ არა ის რასის, სქესის, რელიგიის, ასაკის, კანის ფერის, ეროვნებისა და შეზღუდული შესაძლებლობების მხედველობაში მიღების გარეშე. გამოწვევის შეიძლება დაშვებულ იქნეს მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევაში. მაგალითად, სახანძრო დეპარტამენტში მეხანძრედ მუშაობაზე შეიძლება უარი უთხრან აპლიკანტს, თუ ის ინვალიდის ეტლშია; მაგრამ, თუ იმავე ადამიანს განაცხადი შეაქვს საოფისე სამუშაოზე, როგორცაა, მაგალითად, დისპეტჩერი, მაშინ შეზღუდული უნარი არ შე-

პროფკავშირი

ორგანიზაცია, რომელიც წარმოადგენს მომუშავეებს და მიისწრაფვის მათი უფლებების დაცვისაკენ კოლექტიური შეთანხმებების საშუალებით.

იძლება გახდეს მის დასაქმებაზე უარის თქმის მიზეზი. მხედველობაშია მისაღები სხვა საინტერესო შემთხვევებიც. მაგალითად, დასაქმების კანონები იცავს თანამშრომლებს, რომელთა რელიგიური მრწამსი მოითხოვს სპეციფიკური სტილის ტანსაცმლის – მანტიის, გრძელი მაისურის ან გრძელი თმის ტარებას და ა.შ. მაგრამ თუ ეს სპეციფიკური სტილი სარისკო ან საშიშია კონკრეტული სამუშაოს (როგორცაა ზოგიერთი სახეობის დაზღვა-დანადგარი, აპარატურა) შესასრულებლად, კომპანიამ შეიძლება, უსაფრთხოების მიზნით, უარი თქვას იმ ადამიანის დაქირავებაზე, რომელიც არ დაიცავს ჩაცმულობის რეკომენდებულ სტილს (dress code).

როგორც ხედავთ, მენეჯერების საქმიანობას მთელი რიგი მნიშვნელოვანი კანონები და წესები არეგულირებს. შრომით დავებთან დაკავშირებული სასამართლო პრაქტიკიდან ჩანს, რომ სულ უფრო და უფრო ძლიერდება მომთხოვნელობა ხელმძღვანელებისა და მათი ორგანიზაციების მიმართ, ამიტომ მენეჯერებმა კარგად უნდა იცოდნენ, რისი კეთების უფლებას აძლევს მათ კანონი.²⁰ წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ, შესაძლოა, მიძიმე სანქციებიც კი დაეკისროთ. ამ ვალდებულებებისა და აკრძალვების დაბალანსების მცდელობა ხშირად ხელს უწყობს **დადებითი მოქმედების** გარემოს შექმნას. აშშ-ის მრავალ ორგანიზაციას აქვს სასარგებლო მოქმედების პროგრამები, რათა უზრუნველყოს გადანყვეტილებების მიღებისა და განხორციელებული ქმედებების შედეგად დაცული ჯგუფების, მაგალითად, უმცირესობებისა და ქალების, დასაქმების, განვითარების პირობები, გაახანგრძლივოს სამუშაოზე მათი შენარჩუნების ვადა. ასე რომ, ორგანიზაციები, ხშირ შემთხვევაში, თავს იკავებენ დისკრიმინაციისაგან და აქტიურად ცდილობენ ზემოაღნიშნული ჯგუფების წევრების სტატუსის დაცვას. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ აშშ-ში მენეჯერები სრულად თავისუფალი არ არიან თანამშრომელთა არჩევაში, დანინაურებასა თუ დათხოვნაში. მართალია, მიღებულმა კანონებმა ხელი შეუწყო დისკრიმინაციისა და უსამართლო სამუშაო ქცევის შესუსტებას, მაგრამ, ასევე, შეზღუდა მენეჯერთა მოქმედების თავისუფლება HRM-ის პროცესში.

გვსურს, გავიხსენოთ აშშ-ში მოქმედი ორი კანონი, რომლებმაც მომავალში შეიძლება გავლენა იქონიოს HRM-ის პროცესზე. პირველია პაციენტის დაცვისა და მოვლის ხელმისაწვდომობის აქტი (Patient protection and Affordable Care Act (PPACA)), რომელიც საყოველთაოდ ცნობილია, როგორც ჯანდაცვის რეფორმირების აქტი. მას ხელი მოეწერა 2010 წლის მარტში, ხოლო შეერთებული შტატების უზენაესმა სასამართლომ დაამტკიცა 2012 წელს;²¹ მეორე – ონლაინ სოციალური ქსელების დაცულობის აქტი (Social Networking Online Protection Act – SNOPA), რომელიც დამსაქმებლებს უკრძალავს, მოითხოვონ სოციალურ ქსელებში ჩართული პირების სახელი და გვარი, პაროლი თუ სხვა ინფორმაცია.²²

დადებითი მოქმედება

ორგანიზაციული პროგრამები, რომლებიც აუმჯობესებს დაცული ჯგუფების წევრების სტატუსს, მდგომარეობას.

ჩანართი 13-3

HRM-ის მთავარი პანონები

კანონები		
კანონი ან დადგენილება	წელი	აღწერა
დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობა და დისკრიმინაცია		
თანაბარი ანაზღაურების აქტი	1963	კრძალავს თანაბარი შრომისათვის სქესის მიხედვით განსხვავებულ ანაზღაურებას
სამოქალაქო უფლებების აქტი, კარი VII	1964 (შესწორებულია 1972 წელს)	კრძალავს დისკრიმინაციას რასის, კანის ფერის, რელიგიის, ეროვნებისა თუ სქესის მიხედვით
დასაქმებაში ასაკობრივი დისკრიმინაცია	1967 (შესწორებულია 1978 წელს)	კრძალავს 40 წელზე უფროსი ასაკის თანამშრომელთა დისკრიმინაციას
პროფესიული რეაბილიტაციის აქტი	1973	კრძალავს დისკრიმინაციას ფიზიკური თუ გონებრივი შესაძლებლობების შეზღუდულობის გამო
აქტი შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ამერიკელების შესახებ	1990	კრძალავს შეზღუდული შესაძლებლობების ან ქრონიკული დაავადებების მქონე პირთა დისკრიმინაციას და მოითხოვს შესაფერისი პირობებით მათ უზრუნველყოფას

ანაზღაურება/შელაგავები

აქტი მომუშავეთა გადანაწილებისა და გადამზადების შეტყობინების შესახებ	1990	100-ზე მეტი თანამშრომლის დამსაქმებელი ორგანიზაციისაგან ითხოვს, მასობრივი გათავისუფლების ან სანარმოს დახურვის შემთხვევაში, 60 დღით ადრე აცნობოს მათ ამის შესახებ
საოჯახო და სამედიცინო შვებულების აქტი	1993	50-ზე მეტი მომუშავეს დამსაქმებელი ორგანიზაციის თანამშრომლებს აძლევს 12-კვირიანი უხელფასო შვებულების ყოველწლიურად აღების უფლებას, ოჯახური ან სამედიცინო მიზეზის გამო
ჯანმრთელობის დაზღვევის მობილობისა და ანგარიშვალდებულების აქტი	1996	იძლევა ერთი თანამშრომლის დაზღვევის მეორეზე ადვილად გადაცემის უფლებას
ლილი ლედბეტერის სამართლიანი გადახდის აქტი (Lilly Ledbetter Fair Pay Act)	2009	შეცვალა დებულება დისკრიმინაციის შესახებ სარჩელის შეტანის ხანდაზმულობის ვადასთან დაკავშირებით და განსაზღვრა ის 180 დღით ყოველი სახელფასო ჩეკის გაცემიდან
პაციენტის დაცვისა და ხელმისაწვდომი ჯანდაცვის აქტი	2010	ანესრიგებს ჯანმრთელობის დაზღვევის რეფორმირების პროცესს

ჯანმრთელობა/უსაფრთხოება

პროფესიული უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის აქტი (OSHA)	1970	ორგანიზაციაში ადგენს სავალდებულო ჯანდაცვის სტანდარტებს
კონფიდენციალურობის აქტი	1974	დამქირავებლებს უფლებას აძლევს, შეამონმონ პერსონალის საბუთები და სარეკომენდაციო წერილი
შერიგების აქტის კონსოლიდირებული ომნიბუსი (COBRA)	1985	მოითხოვს ჯანმრთელობის დაცვისთვის ყურადღების მიქცევას მკურნალობის დასრულების შემდეგ

როგორია HRM-ის კანონები მსოფლიოში? მნიშვნელოვანია, თითოეულ ქვეყანაში მენეჯერები კარგად იცნობდნენ იმ კანონებს, რომლებიც იქ არსებობს. გადავხედოთ რამდენიმე ისეთი ქვეყნის ფედერალურ კანონმდებლობას, როგორცაა: კანადა, მექსიკა, ავსტრალია და გერმანია.

კანადაში HRM-ის პროცესთან დაკავშირებული კანონები ძალიან ჰგავს აშშ-ის კანონებს. კანადის ადამიანის უფლებათა აქტი კრძალავს დისკრიმინაციას რასის, რელიგიის, ასაკის, ოჯახური მდგომარეობის, სქესის, ფიზიკური თუ გონებრივი შესაძლებლობების შეზღუდულობის ან ეროვნების საფუძველზე. ეს აქტი მოქმედებს მთელი ქვეყნის მასშტაბით. თუმცა, კანადის HRM-ის გარემო იმით განსხვავდება აშშ-ისაგან, რომ აქ პროვინციულ დონეზე კანონმდებლობა უფრო დეცენტრალიზებულია, მაგალითად, დისკრიმინაცია ენის საფუძველზე კანადაში არსად არის აკრძალული, გარდა კვებეკისა.

მექსიკაში თანამშრომლები პროფკავშირებში უფრო ერთიანდებიან, ვიდრე აშშ-ში. შრომის საკითხები მექსიკაში რეგულირდება მექსიკის ფედერალური შრომის კანონით. კანონში მოცემულია, რომ დამქირავებელს აქვს 28 დღე ახალი თანამშრომლის შრომითი საქმიანობის შესაფასებლად. ამ პერიოდის შემდეგ მას დასაქმებულის სტატუსი ენიჭება, რომლის შეწყვეტაც საკმაოდ რთული და ძვირია. მათ, ვინც მექსიკის ფედერალურ შრომის კანონს დაარღვევს, სერიოზული ჯარიმები ეკისრებათ. შესაძლოა, ჩატარდეს კრიმინალური გამოძიება, რის შედეგადაც, უზარმაზარი ჯარიმის გადახდა და ციხეც კი შეიძლება დაემუქროთ მათ, ვინც, მაგალითად, საარსებო მინიმუმის ტოლ ხელფასს მაინც არ გასცემს.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

ბანსხპაპეპული ხელვა



წყარო: PRNewsFoto/AutoTrader.com/APImages.com

როდესაც ქარიშხალი, თოვლიანი ქარბუქი ან სხვა ბუნებრივი საგანგებო მდგომარეობა მოსალოდნელი, დიდი შანსია, რომ თქვენ, მილიონობით სხვა ტელემაყურებლის მსგავსად, ტელევიზორს ამინდის არხზე (Weather Channel) გადართავთ.²³ იგი პირდაპირ რეჟიმში, მოვლენების განვითარების ადგილიდან გადმოსცემს სიახლეებს ამინდის შესახებ. ის, რაც ზოგისთვის გაფრთხილებაა, სხვებისთვის, ზოგჯერ, სანახაობა ხდება. თუმცა, კამერასთან და კულისებს მიღმა მუშაობს ყველა ის თანამშრომელი, ვინც ამ ყოველივეს ქმნის. ხოლო ადამიანი, ვინც პასუხისმგებელია HR-ის მართვასა და შესაბამისი პერსონალის და

სტრუქტურების მზადყოფნაზე, სილვია ტელიორია (Sylvia Taylor), ადამიანური რესურსების მართვის აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი. კომპანიის CEO აცხადებს: „სილვია, კომპანიის პოტენციალის შესაბამისად, უზრუნველყოფს ჩვენი გუნდის ზრდას მრავალ ფრონტზე: ტელევიზიაში, ციფრულ, მობილურ თუ B2B-ში“ (ბიზნესი ბიზნესისთვის – business-to-business-ის). Weather Channel-ზე მისი ერთ-ერთი მიღწევაა მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის შემოღება უფროსი აღმასრულებლებისათვის. იგი აცხადებს: „აღმასრულებელთა ბარათები გვიჩვენებს, რომ ბიზნესის მიზნების მიღწევა ყველას ვალდებულებაა და მენეჯმენტს კორპორაციის ღირებულებათა იგივე სისტემა გააჩნია“. თქვენ რა ისწავლეთ ამ ლიდერისაგან, რომელმაც მნიშვნელოვანი ცვლილება განახორციელა?

ავსტრალიის კანონები დისკრიმინაციის შესახებ 1980-იან წლებამდე არ იყო მიღებული და ისინი, ზოგადად, ქალების მიმართ დისკრიმინაციასა და დადებით ქმედებას ეხება. მიუხედავად ამისა, ავსტრალიაში გენდერული შესაძლებლობები ქალებისთვის, როგორც ჩანს, ჩამორჩება შეერთებული შტატებისას. თუმცა, ავსტრალიაში მომუშავეთა საკმაოდ მნიშვნელოვანი ნაწილია გაერთიანებული პროფკავშირებში. მათი პროცენტული მაჩვენებლის ზრდამ ავსტრალიაში ასევე გაზარდა შრომითი ურთიერთობების სპეციალისტების როლის მნიშვნელობა და შრომით საკითხებში შეამცირა ხაზობრივი ხელმძღვანელის კონტროლის არეალი. 1997 წელს ავსტრალიამ, პროდუქტიულობის გაზრდისა და პროფკავშირების ძალაუფლების შემცირების მიზნით, გადახედა შრომის კანონმდებლობას. შრომითი ურთიერთობების ახალი კანონი დამქირავებლებს უფლებას აძლევს, პირადად მოელაპარაკონ თანამშრომლებს ანაზღაურების, სამუშაო დროისა და შეღავათების შესახებ; ასევე, ამარტივებს ფედერალურ რეგულირებებს სამუშაო ძალის მართვის შესახებ.

ჩვენი ბოლო მაგალითია გერმანია, რომელიც, HRM-ის პრაქტიკის მიხედვით, დასავლეთ ევროპის ქვეყნების უმეტესობის მსგავსია. გერმანიის კანონმდებლობა კომპანიებს სთხოვს, HRM-ის პრაქტიკაში უფრო აქტიურად დანერგონ მომუშავეების წარმომადგენელთა ჩართულობა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის ფარგლებში ძალაუფლების პერსონალზე გადანაწილება და მათი ინტერესების მმართველებისა და აქციონერების ინტერესებთან დაახლოება. წარმომადგენელთა ჩართულობის ორი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა თანამშრომელთა საბჭო და საბჭოს წარმომადგენლები. თანამშრომელთა საბჭო აკავშირებს თანამშრომლებს ხელმძღვანელობასთან. ესაა დასახელებულ ან არჩეულ თანამშრომელთა ჯგუფი, რომელთანაც უნდა გაიაროს კონსულტაცია ხელმძღვანელობამ პერსონალთან დაკავშირებულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღებისას. საბჭოს წარმომადგენლები არიან კომპანიის დირექტორთა საბჭოში შეყვანილი თანამშრომლები, რომლებიც ფირმის თანამშრომელთა ინტერესებს წარმოადგენენ.

თანამშრომელთა საბჭო

დასახელებულ ან არჩეულ თანამშრომელთა ჯგუფი, რომელთანაც უნდა გაიაროს კონსულტაცია ხელმძღვანელობამ პერსონალთან დაკავშირებულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღებისას.

საბჭოს წარმომადგენლები

კომპანიის დირექტორთა საბჭოში შეყვანილი თანამშრომლები, რომლებიც პერსონალის ინტერესებს წარმოადგენენ.

დემოგრაფიული ტენდენციები 2007 წელს, დინგოლფინგში, სამხრეთ ბავარიაში, BMW-ს ელექტრომატარებლების ქარხნის (რომელშიც 2500 კაცი მუშაობდა) ხელმძღვანელი შეანუხა ხანდაზმული სამუშაო ძალის გამო მწარმოებლურობის მომავალში, სავარაუდოდ, შემცირებამ.²⁴ კომპანიის ხელმძღვანელობამ, ხანდაზმული მუშების ინტერესების გათვალისწინებით, სამუშაო ადგილებზე გარკვეული ცვლილებები განახორციელა. დააგეს ხის ახალი იატაკი, რაც სახსრების დაჭიმულობის შემცირებას შეუწყობდა ხელს; ცოტა ხნით შესასვენებლად დაამონტაჟეს სპეციალური სკამები და ა.შ.

ამგვარ ღონისძიებებს მსოფლიოს სხვა ორგანიზაციებიც ახორციელებენ. ისინი „ბეიბი ბუმერების“ პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებული ცვლილებებისათვის ემზადებიან. ბევრმა ხანდაზმულმა მუშამ გადადო პენსიაზე გასვლა რეცესიის დროს, რამაც, რამდენიმე წლის განმავლობაში, საგრძნობლად შეამცირა მასობრივი მიგრაციის საფრთხე. „თუმცა, ახლა იგი მაინც მიუახლოვდა კომპანიებს“. კომპანიები, ამის საპასუხოდ, წარმატების მიღწევის გეგმებს ამუშავებენ, პენსიონერებს ინვესტენ მრჩეველებად, ახალგაზრდა მომუშავეთა გადასამზადებლად და თავისუფალი სამუშაო ადგილების შესავსებად ზრდიან ტრენინგების რიცხვს. HR-ის გამოკითხულ პროფესიონალთა თითქმის ნახევარმა აღნიშნა, რომ მომდევნო ათწლეულის პერიოდში ნიჭისა და ტალანტის პოტენციური დანაკარგის მოლოდინი დიდი პრობლემაა მათი ორგანიზაციებისათვის.²⁵ როგორც ამ მაგალითებიდან ჩანს, დემოგრაფიული ტენდენციები გავლენას ახდენს HRM-ის პროცესზე როგორც აშშ-ში, ისე მთელ მსოფლიოში.

უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში აშშ-ის სამუშაო ძალაში მომხდარი ცვლილებების უმეტესობა შეიძლება 1960-იან წლებში ამოქმედებული იმ ფედერალური კანონმდებლობით იყოს განპირობებული, რომელიც დისკრიმინაციას კრძალავდა. ახალი კანონებით, სამუშაოს მისაღებად გზა გაეხსნათ უმცირესობებსა და ქალებს. ამ ორმა ჯგუფმა XX საუკუნის მეორე ნახევარში მკვეთრად შეცვალა სამუშაო ადგილების დაკომპლექტების მდგომარეობა. კერძოდ, ქალების სასარგებლოდ შეიცვალა სამუშაო ძალის შემადგენლობა. მათ ამჟამად დაკავებული აქვთ სამუშაო ადგილების 49.1 პროცენტი. ხოლო ეკონომიკური კრიზისის პირობებში ეს მაჩვენებელი შეიძლება შეიცვალოს, რადგან დაკარგული სამუშაო ადგილების დაახლოებით 82 პროცენტი ეკუთვნოდათ მამაკაცებს. ასეთი დისპროპორციის საფუძველია ის, რომ ქალები უმეტესად დასაქმებულნი არიან განათლებისა და ჯანდაცვის სფეროებში, რომლებიც ნაკლებად მგრძობიარეა ეკონომიკური ზრდისა და ვარდნის მიმართ.²⁶ თუ ეს ტენდენცია გაგრძელდება, მალე სამუშაო ძალის უმრავლესობა სწორედ ქალები იქნებიან.

სამუშაო ძალის ტენდენციები XXI საუკუნის პირველ ნახევარში 3 მიზეზით იქნება გამორჩეული, ესენია: 1. ცვლილებები რასობრივ და ეთნიკურ შემადგენლობაში, 2. ბეიბი ბუმერების თაობის დაბერება და 3. თაობა Y-ის კოჰორტის მომუშავეთა რაოდენობის ზრდა. 2050 წლისათვის, ლათინო-ამერიკელების წილი სამუშაო ძალაში დღევანდელი 13 პროცენტიდან 24 პროცენტამდე გაიზრდება, შავკანიანების წილი – 12-დან 14 პროცენტამდე, აზიელებისა კი 5-დან 11 პროცენტამდე მოიმატებს. ამასობაში, სამუშაო ძალა ბერდება. 55 წლის და უფროსი ასაკის ჯგუფის წილი, რომელიც ამჟამად სამუშაო ძალის 13 პროცენტია, 2014 წლისათვის 20 პროცენტამდე გაიზრდება. მეორე ჯგუფი, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამუშაო ძალაზე, არის თაობა Y, მოსახლეობის ის ნაწილი, რომელიც მოიცავს, დაახლოებით, 1978-დან 1994 წლამდე დაბადებულ ადამიანებს. თაობა Y სამუშაო ძალის ყველაზე სწრაფად მზარდი სეგმენტია, 14-დან 24 პროცენტამდე ზრდის მაჩვენებლით. მათთან ერთად, ანალიტიკოსები სამუშაო ძალაში გამოყოფენ ერთდროულად მომუშავე 4 თაობას²⁷:

- ყველაზე უფროსი და ყველაზე გამოცდილი მომუშავეები (1946 წლამდე დაბადებულნი) შეადგენენ სამუშაო ძალის 6 პროცენტს.
- ბეიბი ბუმერები (1946-1964 წლებს შორის დაბადებულნი) შეადგენენ სამუშაო ძალის 41.5 პროცენტს.
- თაობა X-ის წარმომადგენლები (1965-1977 წლებში დაბადებულნი) შეადგენენ სამუშაო ძალის 29 პროცენტს.



წყარო: Christof Stache/AFP/Getty Images/Newscom

სამუშაო ძალის დაბერების გამოწვევებს BMW ქარხნების რეკონსტრუქციით პასუხობს, რათა ისინი ხანდაზმულ მუშებს შეუსაბამოს. კერძოდ, BMW-მ თავის დინგოლფინგის ქარხანაში თანამშრომლების პრობლემებს მიუსადაგა წარმოების ხაზის ადაპტირება, რაც მოიცავდა: ერგონომიულ დახმარებას ხარატებისათვის, გაუმჯობესებულ განათებას ხანდაზმულთა თვალების დატვირთვის შესამცირებლად, ინსტრუმენტების გადასაზიდად ახალი ურიკების შექმნას, ალჭურვილობის ტარების დროს მუშების დაძაბვის შესამცირებლად და თითოეული მუშის სიმაღლეზე მორგებულ ახალ სამუშაო სკამებს. სურათზე ნაჩვენებია, ქარხნის ახალ სარეაქციო ოთახში როგორ ეხმარება ფიზიოთერაპევტი BMW-ს თანამშრომელს ვარჯიშების შესრულებაში.

- თაობა Y-ის წარმომადგენლები (1978-1994 წლებში დაბადებულნი) შეადგენენ სამუშაო ძალის 24 პროცენტს.

ეს და სხვა დემოგრაფიული ტენდენციები მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი გავლენას ახდენენ HRM-ის მიმდინარე და სამომავლო პროცესებზე.

13.2 განიხილეთ კომპეტენტური თანამშრომლების გამოვლენასა და შერჩევასთან დაკავშირებული ამოცანები.

კომპეტენტური თანამშრომლების გამოვლენა და შერჩევა

ტეხასში დაფუძნებული საინჟინრო გიგანტი Fluor-ის აღმასრულებლებს მოეთხოვებოდა „გამოავლინონ და მოამზადონ მაღალმწარმოებლური თანამშრომლები. ამიტომ, ნებისმიერ დროს, 42000 თანამშრომლიდან, მსოფლიო მასშტაბით, 10 პროცენტი ყოველთვის ჩართულია Fluor-ის ლიდერობის განვითარების პროგრამაში“. კომპანიის ადამიანური რესურსებისა და ადმინისტრირების უფროსი ვიცე-პრეზიდენტის აზრით, ასეთი ძალისხმევა აუცილებელია, რადგან „მთავარ მექანიკოსს ერთ ღამეში ვერ მოამზადებ. ამას წლები სჭირდება“. აი, კომპანია, რომელსაც გლობალურად შეუძლია შეაფასოს ნიჭისა და ტალანტის მნიშვნელობა.²⁸ საინტერესო კითხვაა: არის სადაზღვეო ინდუსტრია იმ სამუშაოთა სიაში, რომლებშიც თქვენ იმუშავებდით უნივერსიტეტის დასრულების შემდეგ? სადაზღვეო ინდუსტრიისათვის სამსუხაროდ, ამ კითხვაზე ბევრი კურსდამთავრებულის პასუხი უარყოფითია. როგორც ბევრი სხვა ნაკლებად მიმზიდველი ინდუსტრია, მათ შორის, სატრანსპორტო, კომუნალური და სამრეწველო, ასევე, სადაზღვეო ინდუსტრიაც არ არის „დიდად მიმზიდველი ე.წ. „მილენიუმელებისათვის“ – ანუ იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც 2000 წელს ან უფრო გვიან გახდნენ 21 წლის“. ამ ინდუსტრიაში, კვალიფიციურ სამუშაოთა რაოდენობა, სწრაფი ტემპით ზრდის გამო, მალე გადაასწრებს მათ შესავსებად ხელმისაწვდომი კვალიფიციური კადრების რიცხვს.²⁹

ყველა ორგანიზაციის სურვილია, ჰყავდეს ისეთი პერსონალი, რომელიც მისი ბიზნესის განვითარებისათვის საჭირო ყოველგვარ სამუშაოს წარმატებით შეასრულებს. ამიტომ, მთავარია, ვიცოდეთ, ორგანიზაციამ როგორ შეძლოს კომპეტენტური, ნიჭიერი თანამშრომლების მიღება. HRM-ის პროცესის ეს პირველი ეტაპი მოიცავს სამ ამოცანას: ადამიანური რესურსების დაგეგმვას, მიღება-გათავისუფლებასა და შერჩევას.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა არის პროცესი, რომლითაც მენეჯერები უზრუნველყოფენ საჭირო რაოდენობისა და შესაძლებლობების მქონე მომუშავეების საჭირო დროსა და საჭირო ადგილზე ყოფნას. სწორი დაგეგმვის მეშვეობით, ორგანიზაციები თავიდან იცილებენ თანამშრომელთა მოულოდნელ უკმარისობასა თუ სიჭარბეს.³⁰ HR დაგეგმვა მოიცავს ორ მნიშვნელოვან ეტაპს: 1. ადამიანური რესურსების მიმდინარე შეფასებასა და 2. HR-ზე სამომავლო მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

მიმდინარე შემფასება მენეჯერები HR-ის დაგეგმვას არსებულ თანამშრომელთა შესახებ ინფორმაციის მოპოვებით იწყებენ. მათი უწყისები მოიცავს ისეთ ინფორმაციას, როგორიცაა სახელი, გვარი, განათლება, გავლილი ტრენინგები, სამუშაო გამოცდილება, ენების ცოდნა, განსაკუთრებული შესაძლებლობები და უნარები. ამ ინფორმაციის მიღებასა და შენახვას უზრუნველყოფს მონაცემთა დახვეწილი ბაზები. მაგალითად, სტეფანი კოქსი (Stephanie Cox), Schlumberger-ის კადრების დირექტორი ჩრდილო და სამხრეთ ამერიკაში, იყენებს კომპანიის განვითარების დაგეგმვის პროგრამას, რომელსაც PeopleMatch ეწოდება, რაც მას ეხმარება მენეჯერული ნიჭის აღმოჩენაში. დაფუძნებით, მას ბრაზილიისათვის ესაჭიროება მენეჯერი. ის პროგრამის ბაზის მეშვეობით სწრაფად დაადგენს იმ ადამიანების ვინაობას, რომლებსაც, სამსახურის გაგრძელების მიზნით, შეუძლიათ ადგილმდებარეობის შეცვლა; რომელიც საუბრობს პორტუგალიურად და არის „მაღალი პოტენციალის“ მქონე თანამშრომელი. ერთი წუთის ფარგლებში,

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

პროცესი, რომლითაც მენეჯერები უზრუნველყოფენ საჭირო რაოდენობისა და შესაძლებლობების მქონე მომუშავეების საჭირო დროსა და საჭირო ადგილზე ყოფნას.

საინფორმაციო ბაზიდან 31 შესაძლო კანდიდატის სახელი ჩამოიშლება.³¹ Dun & Bradstreet-ის შვილობილ Hoover's Inc.-ში თანამშრომელთა უნარების შესახებ ნათელი სურათის მიღება და პროექტებისათვის საჭირო კანდიდატების შერჩევა დახვეწილი კომპიუტერული პროგრამით ხდება და თანამშრომლის განვითარების შეფასების სისტემა გვიჩვენებს მის პროგრესს მთელი კარიერის განმავლობაში.³² აი, რას უნდა აკეთებდეს HR-ის დაგეგმვა – უნდა ეხმარებოდეს მენეჯერებს მათთვის საჭირო პერსონალის შერჩევაში.

მიმდინარე შეფასების მნიშვნელოვანი ნაწილია **სამუშაოს ანალიზი**, შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოსა და მის შესასრულებლად საჭირო უნარებსა და ქცევებს. მაგალითად, რა მოვალეობები უნდა შეასრულოს General Motors-ში მომუშავე მე-3 დონის ბუღალტერმა? რა მინიმალური ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობებია საჭირო ამ საქმის ადეკვატურად შესასრულებლად? როგორ თანაფარდობაშია ეს მოთხოვნები მე-2 დონის ბუღალტრის ან საბუღალტრო მენეჯერის მოთხოვნებთან? სამუშაოს ანალიზისათვის ინფორმაციის შეგროვება ხდება მუშაობის პროცესში პერსონალზე უშუალო დაკვირვებით, თანამშრომლების ინდივიდუალური ან ჯგუფური ინტერვიუებით, მათ მიერ კითხვარების შევსებით, ყოველდღიური საქმიანობის დღიურის სახით აღწერით ან საქმიანობის „ექსპერტების“ (ძირითადად, მენეჯერების) მიერ სამუშაოს სპეციფიკური მახასიათებლების განსაზღვრით.

სამუშაოს ანალიზის ამ ინფორმაციის გამოყენებით მენეჯერები აზუსტებენ სამუშაოს აღწერილობასა და სპეციფიკაციებს. **სამუშაოს აღწერილობა** (ზოგჯერ, მას პოზიციის აღწერილობასაც უწოდებენ) არის წერილობითი განცხადება, რომელიც აღწერს სამუშაოს – კერძოდ, მის შინაარსს, გარემოს და დასაქმების პირობებს. **სამუშაოს სპეციფიკაცია** აყალიბებს მინიმალურ კვალიფიკაციებს, რომლებსაც უნდა ფლობდეს ადამიანი მოცემული სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად. ის განსაზღვრავს ცოდნას, უნარებსა და დამოკიდებულებებს, რომლებიც საჭიროა სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად. ორივე, სამუშაოს აღწერილობა და სამუშაოს სპეციფიკაცია, მნიშვნელოვანი დოკუმენტებია მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა მოზიდვისა და შერჩევის დროს.

ადამიანური რესურსებზე სამომავლო მოთხოვნების დაკმაყოფილება HR-ზე მოთხოვნა განისაზღვრება ორგანიზაციის მისიით, მიზნებითა და სტრატეგიებით. თანამშრომლებზე მოთხოვნა ორგანიზაციის პროდუქტსა თუ მომსახურებაზე მოთხოვნიდან გამომდინარეობს. მაგალითად, განვითარებად ქვეყნებში Corning-ის გაფართოება კვალიფიციური კადრების უკმარისობის გამო შეფერხდა. ამიტომ, ორგანიზაციის ზრდის სტრატეგიის გასაგრძელებლად, საჭირო გახდა კვალიფიციურ მომუშავეთა მოძიების გზების გამოძებნა.³³

მიმდინარე შესაძლებლობებისა და მომავალი მოთხოვნების შეფასების შემდეგ, მენეჯერებს შეუძლიათ იმ სფეროების დადგენა, რომლებიც, შესაძლოა, დაუკომპლექტებელი დარჩეთ ან პირიქით. ამის შემდეგ ისინი უკვე მზად არიან HRM-ის პროცესის მომდევნო ეტაპებზე გადასვლისათვის.

კადრების მოზიდვა (შეკრება) და გათავისუფლება

კადრების აყვანის საკითხში ინდოეთის ორ უმსხვილეს ტექნოლოგიურ აუთსორსინგულ კომპანიას შორის კონკურენციამ დიდი ომის მსგავსი სიმწვავე შეიძინა. აშშ-ის ტექნოლოგიურ სექტორშიც სამუშაო ძალის შეკრების პროცესის სიმწვავე შეინიშნება როგორც დამწყებ კომპანიებში, ასევე ისეთ გიგანტებში როგორცაა Google და Intel – ყველა კვალიფიციური კადრების ძიებაშია.³⁴

როდესაც ვაკანსიები ჩნდება, მენეჯერები იყენებენ სამუშაოს ანალიზის მეშვეობით შეგროვებულ ინფორმაციას, რაც მათ ეხმარება **კადრების მოზიდვის პროცესში** – ეს გულისხმობს ორგანიზაციისათვის საჭირო კანდიდატების აღმოჩენას, იდენტიფიცირებასა და მოზიდვას.³⁵ მეორე მხრივ, თუ HR-ის დაგეგმვისას თანამშრომელთა სიჭარბე გამოვლინდება, მენეჯერებმა, შესაძლოა, სამუშაო ძალა შეამცირონ მათი ნაწილის **გათავისუფლების** შედეგად.³⁶

კადრების მოზიდვა (შეკრება) ზოგიერთ ორგანიზაციას თანამშრომელთა შეკრების მიმართ საინტერესო მიდგომა აქვს. მაგალითად, 2011 წლის აპრილის

სამუშაოს ანალიზი

შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოს და მის შესასრულებლად საჭირო უნარებსა და ქცევებს

სამუშაოს აღწერილობა

წერილობითი განცხადება, რომელიც აღწერს სამუშაოს.

სამუშაოს სპეციფიკაცია

იმ მინიმალური კვალიფიკაციების წერილობითი განცხადება, რომლებსაც უნდა ფლობდეს ადამიანი მოცემული სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად.

კადრების მოზიდვა

ორგანიზაციისათვის საჭირო კანდიდატების აღმოჩენა, იდენტიფიცირება და მოზიდვა.

გათავისუფლება

ორგანიზაციის სამუშაო ძალის შემცირება

ერთ დღეს ჰამბურგერების მსოფლიოს უდიდესმა ქსელმა, McDonald's-მა, ჩაატარა მისი პირველი ეროვნული დაქირავების დღე იმ იმედით, რომ 50000 თანამშრომელს დაქირავებდა. ქსელმა, თავისი ფრენჩაიზებითურთ, სინამდვილეში, 62000 მომუშავე აიყვანა.³⁷ Microsoft-მა მოამზადა კარიერასთან დაკავშირებული ერთი ახალი ვებგვერდი, რომელშიც თავი მოუყარა ასეთივე პროფილის 103 ვებგვერდს. პოტენციური კანდიდატები აქ საინტერესო პასუხებს პოულობენ დასაქმებასთან დაკავშირებულ თითქმის ყველა თემაზე – ინტერვიუს დროს გამოსადეგი რჩევებიდან დაწყებული, რეზიუმეში გასათვალისწინებელი სამუშაოზე აყვანის ხელისშემშლელი ფაქტორებით დამთავრებული.³⁸ Google-საც კი, რომელიც ყოველდღიურად 3000 აპლიკაციას იღებს და ახერხებს, იყოს კარგად გარკვეული იმაში, თუ ვინ აჰყავს სამუშაოდ, მაინც ესაჭიროება ინფორმაციკისა და გამოთვლითი ტექნიკის კვალიფიციური მუშაკები. ერთი სახალისო რამ, რასაც კომპანია აკეთებს, არის Google-ის თამაშები – დღე, რომელიც კომპანიის ტერიტორიაზე სტუდენტების გუნდურ შეჯიბრებებს ეთმობა.³⁹ საბუღალტრო ფირმა Deloitte & Touche-მა თანამშრომლების მისაღებად ჩაატარა თავისი Deloitte ფირმის ფესტივალი. მათ გადაიღეს ფილმი, სახელად „ცხოვრება Deloitte-ში“, რათა გამოეყენებინათ იგი კოლეჯიდან თანამშრომელთა მოსაზიდად.⁴⁰ აშშ-ის არმიაც კი სოციალურად აქტიურდება და თანამშრომლებს სწორედ სოციალური მედიის გამოყენებით ეძებს.⁴¹ ჩანართ 13-4-ში ჩამოთვლილია თანამშრომელთა შეკრების გზები, რომელთა გამოყენებაც მენეჯერებს შეუძლიათ პოტენციური კანდიდატების მოძიებისას.⁴²

მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომელთა ონლაინმოწვევა პოპულარულია და ორგანიზაციებს მათთვის საჭირო პერსონალის გამოვლენის იაფ და სწრაფ გზას სთავაზობს, მაინც შესაძლებელია, კანდიდატების ხარისხი ისეთი კარგი არ იყოს, როგორც სხვა წყაროების გამოყენების შემთხვევაში იქნებოდა. მაგალითად, კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომელთა მიერ შემოთავაზებული კანდიდატები, როგორც წესი, საუკეთესონი არიან.⁴³ რატომ? იმიტომ, რომ კომპანიის თანამშრომლები კარგად იცნობენ როგორც სამუშაოს, ისე იმ ადამიანებს, რომელთაც რეკომენდაციას უწევენ. ისინი არჩევენ კვალიფიციურ კანდიდატებს, რადგან კარგად იციან, რომ სხვა შემთხვევაში ისინი თავიანთ რეპუტაციას რისკის ქვეშ დააყენებენ. ამიტომ, ისინი მხოლოდ იმ შემთხვევაში გასცემენ რეკომენდაციას, როცა დარწმუნებული არიან, რომ კანდიდატი მათ არ შეარცხვენს.

პადრების ბატაჰის უფლებებ შრომითი რესურსების მიწოდების კონტროლის მეორე მიდგომაა კადრების დათხოვნა, რომელიც ნებისმიერი მენეჯერისათვის არასასიამოვნო ამოცანაა. მისი შესაძლო ვარიანტები მოცემულია ჩანართ 13-5-ში. თანამშრომელი შეიძლება დაითხოვოთ, თუმცა, სხვა ვარიანტები ნამდვილად უკეთესია. როგორც არ უნდა იყოს, ორგანიზაციის სამუშაო ძალის შემცირება ადვილი არასოდეს არის.

ჩანართი 13-4

თანამშრომელთა შეკრების წყაროები

წყარო	უპირატესობები	ნაკლოვანებები
ინტერნეტი	ხელმისაწვდომია ადამიანთა დიდი რაოდენობა; უშუალო კავშირი	თავს უყრის ბევრ არაკვალიფიციურ კანდიდატს
თანამშრომელთა მიერ შეთავაზებული კანდიდატები	კონკრეტული თანამშრომლის მიერ მიწოდებული ცოდნა ორგანიზაციის შესახებ; თავს უყრის ძლიერ კანდიდატებს, რადგან მათი სიკარგე რეკომენდაციის მიმცემზეც აისახება	არ ზრდის თანამშრომელთა მრავალფეროვნებას
კომპანიის ვებგვერდი	ფართოდ გავრცელებადობა; შეუძლია, მიზნად დაისახოს კონკრეტული ჯგუფები	თავს უყრის ბევრ არაკვალიფიციურ კანდიდატს
მიღება კოლეჯიდან	კანდიდატების დიდი ცენტრალიზებული ჯგუფი	შემოიფარგლება დამწყები დონის პოზიციებით
პროფესიონალი დამსაქმებელი ორგანიზაციები	ინდუსტრიის გამოწვევებისა და მოთხოვნების კარგი ცოდნა	კონკრეტული ორგანიზაციისადმი ნაკლები ერთგულება

ვარიანტები	აღწერა	ჩანართი 13-5
დათხოვნა	მუშაობის სამუდამო იძულებითი შეწყვეტა	გათავისუფლების ვარიანტები
დროებით გათავისუფლება	მუშაობის დროებითი იძულებითი შეწყვეტა; შეიძლება გაგრძელდეს მხოლოდ რამდენიმე დღე ან რამდენიმე ნელიც კი	
შემცირება	ნებაყოფლობითი გადადგომით ან პენსიაზე გასვლით შექმნილი ვაკანსიების შეუვსებლად დატოვება	
გადაადგილება	თანამშრომელთა ჰორიზონტალური გადაადგილება ან დაქვეითება; ძირითადად, არ ამცირებს ხარჯებს, მაგრამ მან შეიძლება შეამციროს შიდა ორგანიზაციული მოთხოვნა-მიწოდების დისბალანსი	
შემცირებული სამუშაო კვირა	კვირაში ნაკლები საათებით მუშაობა, სამუშაოს გაყოფა ან ნახევარი განაკვეთით მუშაობა	
პენსიაზე ნაადრევად გასვლა	ხანდაზმული და უფროსი თანამშრომლების ნახალისება, რათა წესით დადგენილ საპენსიო პერიოდზე ადრე დატოვონ სამსახური	
სამუშაოს გაყოფა	ერთი სრული განაკვეთის პოზიციის გაყოფა თანამშრომლებს შორის	

შერჩევა

როდესაც დასაქმების კანდიდატების გარკვეული რაოდენობა არსებობს, HRM-ის პროცესის შემდეგი ეტაპია მათგან სამუშაოსათვის ყველაზე შესაფერისი, კვალიფიციური კანდიდატის **შერჩევა**. მენეჯერებმა „შერჩევისას“ დიდი ყურადღება უნდა გამოიჩინონ, რადგან ამ პროცესის დროს დაშვებულ შეცდომებს, შეიძლება, სერიოზული შედეგები მოჰყვეს. მაგალითად, Fresh Direct-ის მძღოლი, რომელიც სურსათ-სანოვავით ამარაგებდა ნიუ-იორკის მცხოვრებლებს, დაადანაშაულეს ქალ-მომხმარებლებთან უტაქტო დამოკიდებულებაში, რაც მოგვიანებით მან აღიარა კიდევ.⁴⁴ T-mobile-ში კლიენტების ცუდმა მომსახურებამ გამოიწვია ის, რომ ორგანიზაცია, კლიენტთა კმაყოფილების შესახებ J.D. Power-ის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ბოლო ადგილზე აღმოჩნდა. ამიტომ, კლიენტთა მომსახურების არსებითი გაუმჯობესების მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯი იყო კომპანიის დაქირავების პრაქტიკის განახლება, რათა გაზრდილიყო ისეთი თანამშრომლების მიღების შანსი, რომლებიც კარგად მოემსახურებოდნენ მომხმარებლებს.⁴⁵

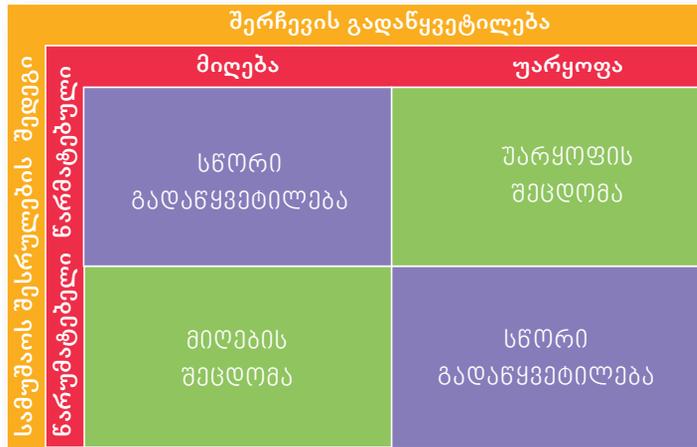
რბ არის შერჩევა? 2011 წლის ბეისბოლის მსოფლიო სერიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს თამაშამდე ორგანიზატორებმა, საკმაოდ ძლიერი წვიმის პროგნოზის გამო, მისი გადადება გადაწყვიტეს. თუ მართლაც ძლიერად იწვიმებდა, ცხადია, ეს სწორი გადაწყვეტილება იქნებოდა. მაგრამ, თუ ასე არ მოხდებოდა, ეს ნამდვილად არ იქნებოდა კარგი გადაწყვეტილება. საბოლოოდ, თამაში გადაიდო და ეს სწორი გადაწყვეტილება აღმოჩნდა, რადგან გადადებული თამაში საკმაოდ მღელვარედ წარიმართა და დამატებითი სერიის ჩატარების შემდეგ დასრულდა. მართალია, კანდიდატთა დაქირავების შესახებ გადაწყვეტილება ასეთი დაძაბული და მღელვარე არ არის, მაგრამ ეს შემთხვევა მაინც თითქოს ჰგავს ამ პროცესს. შერჩევა მოიცავს იმის პროგნოზირებას, თუ რომელი კანდიდატი იქნება წარმატებული დაქირავების შემთხვევაში. მაგალითად, გაყიდვების აგენტის პოზიციაზე დაქირავების დროს შერჩევის პროცესით უნდა იწინასწარმეტყველოთ, რომელ კანდიდატს ექნება უფრო დიდი მოცულობის გაყიდვები. როგორც ჩანართი 13-6 გვიჩვენებს, შერჩევის ნებისმიერმა გადაწყვეტილებამ, შეიძლება, ოთხი შესაძლო შედეგი გამოიწვიოს – ორი სწორი და ორიც არასწორი.

შერჩევა

მადიებლების გადარჩევა სამუშაოსათვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის დაქირავების უზრუნველსაყოფად.

ჩანართი 13-6

შერჩევის გადაწყვეტილების შედეგები



გადაწყვეტილება სწორია, როცა კანდიდატი, რომლის შესახებაც ვარაუდობდნენ, რომ ნარმატებული იქნებოდა, სამუშაოზე მართლაც ნარმატებული აღმოჩნდება. გადაწყვეტილება სწორია მაშინაც, როცა კანდიდატის შესახებ ვარაუდობდნენ, რომ იქნებოდა ნარუნატებული და არ აიყვანეს სამუშაოზე. პირველ შემთხვევაში, ნარმატებით მივიღეთ; ხოლო მეორე შემთხვევაში, ნარმატებულად უარვყავით.

პრობლემა ნარმოიქმნება მაშინ, როდესაც შეცდომით უარვყოფთ იმ კანდიდატებს, რომლებიც ნარმატებით შეასრულებდნენ სამუშაოს (უარყოფის შეცდომა); ან სამუშაოდ აგვყავს კანდიდატი, რომელიც ცუდად შეასრულებს მას (მიღების შეცდომა). ეს პრობლემები ძალიან არსებითია. დღევანდელი HR-ის კანონებისა და რეგულაციების გათვალისწინებით, უარყოფის შეცდომები უფრო მეტი დანახარჯის გამომწვევია, ვიდრე შესაფერისი კანდიდატების მოსაძებნად დამატებით შემოწმებასა და შერჩევაზე განეული ხარჯები. რატომ? იმიტომ, რომ მათ (ვისაც დაუსაბუთებლად ეთქვათ უარი სამუშაოდ აყვანაზე), შესაძლოა, ორგანიზაცია დისკრიმინაციაში დაადანაშაულონ, განსაკუთრებით მაშინ, როცა დაცულ ჯგუფებში შემავალ კანდიდატებს არაპროპორციულად ეუბნებიან უარს. მაგალითად, ნიუ-იორკის სახანძრო დეპარტამენტის მიერ მეხანძრეების შერჩევის მიზნით ორგანიზებულმა წერილობითმა გამოცდამ, როგორც აღმოჩნდა, განსხვავებული გავლენა იქონია შავკანიან და ესპანურენოვან კანდიდატებზე.⁴⁶ მეორე მხრივ, გასათვალისწინებელია, რომ სამუშაოზე მიღების შეცდომის ხარჯები საკმაოდ დიდია. იგი მოიცავს თანამშრომელთა ტრენინგების ხარჯებს, მუშაკთა არაკომპეტენტურობის გამო დაკარგულ მოგებას, დათხოვნის ხარჯსა და ხელახალი მიღებისა და შერჩევის ხარჯებს. შერჩევის დროს მთავარი ყურადღება უნდა გამახვილდეს უარყოფისა და მიღების შეცდომების ალბათობის შემცირებასა და სწორი გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობის გაზრდაზე. მენეჯერები ამას შერჩევის უტყუარი და საიმედო ხერხების საშუალებების გამოყენებით აღწევენ.

შუშუარობა და საიმედოობა შერჩევის ხერხის უტყუარობა შერჩევის ხერხსა და შესაბამის კრიტერიუმს შორის დადასტურებული კავშირით აიხსნება. დასაქმების ფედერალური კანონები მენეჯერებს უკრძალავს თანამშრომელთა შესარჩევად ტესტის ქულების გამოყენებას, თუ უტყუარი მტკიცებულებები არ გვიჩვენებს, რომ მაღალქულიანი ინდივიდები სამუშაოს დაბალქულიანებზე უკეთ ასრულებენ. მენეჯერების ვალდებულებაა შერჩევის ისეთი ხერხების გამოძებნა, რომლებიც შესაძლებელი გახდება კანდიდატების დიფერენცირება სამუშაოს შესრულებასთან მჭიდროდ დაკავშირებული ნიშნების მიხედვით.

შერჩევის სანდო მექანიზმი ზომავს ერთსა და იმავე პროცესს მუდმივად. ტესტში, რომელიც სანდოა, ნებისმიერი ინდივიდის შედეგი დროთა განმავლობაში უნდა იყოს, ძირითადად, მუდმივი, იმის გათვალისწინებით, რომ ის მახასიათებლები რომლებიც იზომება, ასევე სტაბილურია. შერჩევის ხერხი ვერ იქნება ეფექტური, თუ ის არ არის საიმედო. ასეთი ხერხის გამოყენება იგივეა, რაც ყოველდღე არასწორ სასწორზე აწონა. თუ სასწორი არასაიმედოა და ყოველი აწონისას მას 5-10 ფუნტის ცდომილება აქვს, მაშინ შედეგი სარწმუნო ვერ იქნება.

უფრო მეტი და მეტი კომპანია ითვისებს სამუშაოდ თანამშრომელთა აყვანის ეფექტურობის ახალ საზომს, რომელსაც „შევსების ხარისხს“ უწოდებენ.⁴⁷ ეს საზომი სათა-

ნადოდ აფასებს წარმატებული დაქირავებულების წვლილს და, მათ საპირისპიროდ, იმათ წვლილსაც, რომლებმაც სათანადოდ ვერ გამოიყენეს თავიანთი პოტენციალი. ხარისხის ამ საზომის განსაზღვრაში ხუთი ძირითადი ფაქტორი მონაწილეობს, ესენია: თანამშრომელთა შენარჩუნება; სამუშაოს შესრულების ეფექტურობის შეფასება; იმ ახალდაქირავებულთა რაოდენობა, რომლებმაც, ტრენინგპროგრამების საშუალებით, პირველივე წელს მაღალი პოტენციალი გამოავლინეს; დანინაურებულ თანამშრომელთა რაოდენობა და ის ფაქტორები, რომელთაც ახალდაქირავებულებზე ჩატარებული კვლევები აღწერს. ასეთი საზომები ეხმარება ორგანიზაციებს, შეაფასონ, თუ რამდენად ეფექტურია სამუშაოს მაძიებელთა შერჩევის პროცესი.

შერჩევის ინსტრუმენტების სახეობი სამუშაოს მაძიებელთა შერჩევის ყველაზე ცნობილი ინსტრუმენტებია: სააპლიკაციო ფორმა, წერილობითი და წარმოების მოდელირების ტესტები, ინტერვიუები, წარსულის გამოკვლევა და, ზოგ შემთხვევაში, ფიზიკური გამოცდები. ჩანართ 13-7-ში ჩამოთვლილია თითოეულის ძლიერი და სუსტი მხარეები.⁴⁸ იმის გამო, რომ გადანაცვლების მიღებაში შერჩევის ინსტრუმენტების როლი ერთნაირი არ არის, მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ის ინსტრუმენტები, რომლებიც უფრო ეფექტურად უზრუნველყოფს დასახული მიზნის მიღწევას.

სააპლიკაციო ფორმები

- თითქმის ყოველთვის გამოყენებადია
- ყველაზე გამოსადეგია ინფორმაციის შესაგროვებლად
- მისი მეშვეობით შეიძლება შრომის მწარმოებლურობის პროგნოზირება, თუმცა, ასეთი აპლიკაციის შექმნა არც ისე ადვილია

წერილობითი ტესტირება

- დაკავშირებული უნდა იყოს სამუშაოსთან
- მოიცავს ტესტებს ინტელექტის, მისწრაფებების, უნარების, ხასიათის თავისებურებებისა და ინტერესების შესახებ
- პოპულარულია (მაგ., პიროვნული თვისებების დამახასიათებელი ტესტი; უნარების ტესტი)
- განსაკუთრებით კარგი პროგნოზირების საშუალებას იძლევა ხელმძღვანელ პოზიციებზე თანამშრომლების შერჩევისას

წარმოების მოდელირების ტესტები

- იყენებს რეალურ სამუშაო ქცევებს
- სამუშაოს მოდელი – კანდიდატები განიხილავენ სამუშაოსთან დაკავშირებულ ამოცანებს; შესაფერისია რუტინული ან სტანდარტიზებული სამუშაოსათვის
- შეფასების ცენტრი – სიმულაციური სამუშაოები; შესაფერისია მმართველობითი პოზიციებისათვის

ინტერვიუები

- თითქმის ყოველთვის გამოყენებადია
- უნდა იცოდეთ, რისი კითხვა შეიძლება და რისი – არა
- გამოსადეგია მენეჯერული თანამდებობებისათვის

წარსულის გამოკვლევა

- გამოიყენება კანდიდატების შესახებ ინფორმაციის დასადასტურებლად – ინფორმაციის ღირებულები წყაროა
- გამოიყენება სარეკომენდაციო წერილების დასადასტურებლად – არ არის ინფორმაციის ღირებულები წყარო

ფიზიკური გამოცდები

- ისეთი სამუშაოებისთვისაა, სადაც გარკვეული ფიზიკური მოთხოვნებია
- უმეტესად, დაზღვევის მიზნით გამოიყენება

სამუშაოს რეალიზირების მიმოხილვა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რამ, რასაც მენეჯერები ყურადღებით უნდა დააკვირდნენ, არის ის, თუ როგორ აღწერენ ისინი ორგანიზაციას და აპლიკანტის მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესს. თუ ისინი კანდიდა-

ჩანართი 13-7

შერჩევის ინსტრუმენტები

ტებს ორგანიზაციის მხოლოდ კარგი მხარეების შესახებ მოუყვებიან, შედეგად, სავარაუდოდ, უკმაყოფილო მომუშავეებსა და სამუშაო ძალის მალე დენადობას მიიღებენ.⁴⁹ უარყოფითი შედეგი დგება იმ დროსაც, როდესაც კანდიდატებზე მიწოდებული ინფორმაცია ზედმეტად გაზვიადებულია. ჯერ ერთი, ამ შემთხვევაში, შერჩევის პროცესში შეუთავსებელი კანდიდატების გამორიცხვა, სავარაუდოდ, მეტად გაძნელებს. მეორე, გაზვიადებული ინფორმაცია არარეალურ მოლოდინებს აჩენს, ასე რომ, ახალ თანამშრომლებს, შეიძლება, მალევე გაუცრუვდეთ იმედი და დატოვონ ორგანიზაცია. მესამე, როცა სამუშაოს მოულოდნელი მკაცრი რეალობის წინაშე აღმოჩნდებიან, გულგატეხილი ახალდაქირავებულები, ცხადია, ორგანიზაციას ვეღარ უერთგულებენ. გარდა ამისა, ისინი იგრძნობენ, რომ დაქირავების დროს შეცდომაში შეიყვანეს, რის გამოც პრობლემური თანამშრომლები გახდებიან.

თანამშრომელთა კმაყოფილების გასაზრდელად და დენადობის შესამცირებლად, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ **სამუშაოს რეალისტური მიმოხილვა (Realistic Job Preview – RJP)**, რომელიც კონკრეტული სამსახურისა და მთლიანად კომპანიის შესახებ როგორც პოზიტიურ, ისე ნეგატიურ ინფორმაციას მოიცავს. მაგალითად, ინტერვიუს დროს ხსენებული დადებითი კომენტარების გარდა, სამუშაოზე აყვანის კანდიდატებს შეიძლება უთხრათ, რომ სამუშაო საათების დროს კოლეგებთან საუბარი შეზღუდულია; რომ ნაკლებად სავარაუდოა დანიშნაურება; ან ის, რომ სამუშაო საათები ცვალებადია და შეიძლება, დასვენების დღეებშიც მოუწიოთ მუშაობა. კვლევები მიუთითებს, რომ იმ კანდიდატებს, რომლებიც RJP-ს ლეზულობენ, სამუშაოს შესახებ უფრო რეალური მოლოდინები აქვთ და უკეთ უმკლავდებიან იმედის გამაცრუებელ ელემენტებს, ვიდრე ის კანდიდატები, რომლებიც ზემოაღნიშნულის შესახებ გაზვიადებულ ინფორმაციას ფლობენ.

სამუშაოს რეალისტური მიმოხილვა

სამუშაოს მიმოხილვა, რომელიც სამსახურისა და კომპანიის შესახებ როგორც პოზიტიურ, ისე ნეგატიურ ინფორმაციას მოიცავს.

ბანკინილოთ

რეალური შემთხვევა

სცენარი:

ხოსე სალინასი (José Salinas) საკვების გადამამუშავებელი მსხვილი საწარმოს HR-ის დირექტორია. უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში ის არაერთხელ შეხვედრია მშობლების ხშირ ჩარევას მათი ზრდასრული შვილის სამუშაოს ძიების პროცესში. მშობლები ერთი კანდიდატისა, რომელმაც სამსახურის შეთავაზება მიიღო, დაუკავშირდნენ კომპანიას მათი ქალიშვილის ხელფასის, გადაადგილების პაკეტისა და განათლების ხარჯების ანაზღაურების შესაძლებლობების გასარკვევად. ხოსემ არ იცის, როგორ გაუმკლავდეს ასეთ საკითხებს.

თქვენ რა რჩევას მისცემდით ხოსეს?

ეს ახალი გამოწვევაა, რომლის წინაშეც დამსაქმებლები დგებიან. მას უწოდებენ „ვერტმფრენისებურ მზრუნველობას“ (helicopter parenting). უახლეს ისტორიაში ჩვენ ხშირად შევხვედრივართ ზრდასრული თანამშრომლების მშობლების აქტიურ ტრიალს შვილების ირგვლივ. ეს ზედმეტად დამცველი მშობლები ცდილობენ, ჩაერიონ მათი შვილების დასაქმების ვადებისა და პირობების დადგენაში, განსაკუთრებით, ანაზღაურებაში. როდესაც მენეჯერი მშობლის ზარს პასუხობს, ორი არჩევანი აქვს. მას შეუძლია აცნობოს მშობლებს, რომ დასაქმების პირობების განხილვა, თანამშრომლის გარდა, სხვასთან არ შეიძლება. ზოგმა დამსაქმებელმა ახალი მიდგომა აირჩია. ისინი ცდილობენ, მოიზიდონ მშობლები და, მათი ახალგაზრდა შვილების დასაქმებაში ჩართულობის სანაცვლოდ, კომპანიის ერთგულების, ჯანდაცვისა და საპენსიო გეგმების მხარდაჭერა მოსთხოვონ.

სარა სარაჩინო (Sarah Saracino) ადამიანური რესურსების მენეჯერი



ფოტო: Sarah Saracino

თანამშრომელთა უზრუნველყოფა საჭირო უნარებითა და ცოდნით

2011 წელს, როგორც ქვეყნის ერთ-ერთი ყველაზე გადატვირთული აეროპორტი, Miami International Airport 38 მილიონზე მეტ მგზავრს მოემსახურა. თუმცა, Miami International აკეთებს რაღაც ისეთს, რაც არც ერთ სხვა აეროპორტს გაუკეთებია. იგი „ცდილობს, დაარწმუნოს თანამშრომელთა განსხვავებული ჯგუფები, რომ იფიქრონ და იმოქმედონ, როგორც რეგიონული ტურიზმის აგენტებმა. აეროპორტის ყველა სამსახურის თანამშრომელი სწავლობს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია, გადაიჭრას იმ უამრავ პრობლემათაგან თითოეული, რომელიც მაიამისაკენ მიმავალ და მაიამიდან მომავალ გზებზე მოგზაურებს შეიძლება გადაეღობოს“. ამის განხორციელება გულისხმობს, რომ ყველა თანამშრომელს, რომელიც აეროპორტში მუშაობს, მოეთხოვება, ტურიზმის სასწავლო ტრენინგების მეშვეობით, დაეუფლოს კლიენტთა მომსახურებას. საჭირო ტრენინგების გავლა დაკავშირებულია აეროპორტის სამკერდე ნიშნების განახლებასთან, რაც თანამშრომელთათვის მათში მონაწილეობის გადამწყვეტ სტიმულს წარმოადგენს.⁵⁰

თანამშრომელთა შერჩევისა და მიღების პროცესის სწორად წარმართვისათვის აუცილებელია, დავიქირაოთ კომპეტენტური პირები, რომლებიც წარმატებით შეასრულებენ სამუშაოს. მაგრამ სამუშაოს წარმატებით შესრულება კონკრეტული უნარების ფლობაზე მეტს მოითხოვს. ახალი დაქირავებულები უნდა შეეჩვიონ ორგანიზაციის გარემოცვას. მათ უნდა მიეცეთ ცოდნა, რომელიც საჭიროა ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად სამუშაოს შესასრულებლად. თანამშრომლებმა, მაგალითად, Miami International Airport-ში, უნდა გაიარონ სასწავლო პროგრამები თავიანთი უნარების გასაუმჯობესებლად ან გასახლებლად. ამ აკლიმატიზაციისათვის და უნარების გასაუმჯობესებლად, HRM იყენებს ორიენტაციასა და მომზადებას (სწავლებას, წვრთნას).

ორიენტაცია

მიიღეთ თუ არა მონაწილეობა „კოლეჯის გაცნობაში“, როდესაც სწავლა დაიწყეთ? თუ მიიღეთ, ალბათ, გაგაცნობდნენ სკოლაში მოქმედ წესებსა და პროცედურებს, როგორებიცაა ფინანსური დახმარებისათვის მიმართვა, ჩეკის განაღდება ან კლასში დარეგისტრირება და ა.შ. ასევე, კოლეჯის ადმინისტრაციასაც გაგაცნობდნენ. ადამიანი, რომელიც ახალ სამუშაოს იწყებს, ასევე უნდა გაეცნოს კონკრეტულად მის მიერ შესასრულებელ სამუშაოსა და მთელ ორგანიზაციას. ამ წარდგენას **ორიენტაცია** ეწოდება.

არსებობს ორიენტაციის ორი სახეობა: *ორიენტაცია სამუშაო დანაყოფის მიმართ და ორიენტაცია ორგანიზაციის მიმართ. ორიენტაცია სამუშაო დანაყოფის მიმართ გულისხმობს თანამშრომლისათვის თავისი სამუშაო დანაყოფის მიზნების, აგრეთვე, კოლეგების გაცნობას, იმის განმარტებას, თუ რა წვლილი შეიძლება შეიტანოს მან მოცემული სამუშაოს დანაყოფის მიზნების განხორციელებაში. ორგანიზაციის მიმართ ორიენტაციაში მოიაზრება ახალი თანამშრომლისათვის ორგანიზაციის მიზნების, ისტორიის, ფილოსოფიის, პროცედურებისა და წესების გაცნობა, აგრეთვე, HR პოლიტიკასა და კომპანიის ობიექტების საქმიანობაში გარკვევა.*

ბევრ ორგანიზაციას აქვს ორიენტაციის ოფიციალური (ფორმალური) პროგრამები, ზოგი კი უფრო არაფორმალურ მიდგომას იყენებს, რომლის მიხედვითაც, მენეჯერი ახალ თანამშრომელს მიამაგრებს სამუშაო ჯგუფის უფროს წევრს, რომელიც ახალ დაქირავებულს აცნობს სხვა კოლეგებს და უჩვენებს მას, თუ სად არის განლაგებული მნიშვნელოვანი საგნები. ასევე, არსებობს ინტენსიური ორიენტაციის პროგრამები, როგორიცაა, მაგალითად, ატლანტაში დაფუძნებულ კადრების უზრუნველყოფის კომპანია Randstad USA-ში. კომპანიის 16-კვირიანი პროგრამა მოიცავს ყველაფერს, კომპანიის კულტურით დაწყებული, სამუშაო ადგილზე მიმდინარე პროცესის სწავლებით დამთავრებული. პროგრამის ხელმძღვანელი აცხადებს, რომ „ეს კარგად განერილი პროცესია,

დაახსიათეთ 13.3

პროფესიული ორიენტაციისა და სწავლების განსხვავებული ტიპები.

ორიენტაცია

ახალი თანამშრომლისათვის მისი სამუშაოსა და ორგანიზაციის გაცნობა.



რომელიც მხოლოდ ახალი დაქირავებულების მოვალეობებსა და შესასწავლ საქმეებს კი არ ეხება, არამედ მენეჯერების საქმიანობასაც მოიცავს.⁵¹ მენეჯერები ვალდებული არიან, ახალი თანამშრომელი ეფექტურად და ეფექტიანად ორგანიზაციის საქმიანობაში. მათ ღიად უნდა ახსნან ორგანიზაციისა და თანამშრომლის ორმხრივი ვალდებულებანი.⁵² როგორც ორგანიზაციის, ისე თანამშრომლის ინტერესებში შედის, რომ თანამშრომელი რაც შეიძლება სწრაფად ჩაერთოს საქმიანობაში. წარმატებული ორიენტაციის შედეგია თანამშრომლის სწრაფი „გაშინაურება“, რაც მას თავს კომფორტულად და სამუშაოზე კარგად მორგებულად აგრძნობინებს, შეამცირებს ცუდად მუშაობისა და სამუშაოდან მოულოდნელი წასვლის (მისი დანებებიდან 1-2 კვირაში) ალბათობას.

პერსონალის სწავლება

ჩინეთის Hainan Airlines-ის ეს პილოტები და ეკიპაჟის წევრები სწავლობენ საგანგებო სიტუაციის შემთხვევაში როგორ უნდა გამოიყენონ საავარიო ტრაპები. ასეთი წვრთნები, როგორცაა საავარიო ტრაპები, სასრიალო ტივები, საევაკუაციო ტივტივები და თვითმფრინავის კარის მექანიკური მართვა, არის ამ უსაფრთხოების ინტენსიური წვრთნების მთავარი პრიორიტეტები. ფრენის დროს, როცა სამედიცინო დახმარება შეიძლება არ იყოს ხელმისაწვდომი მგზავრთა და თანამშრომელთა უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად, ეკიპაჟის წევრები პირველადი დახმარების წვრთნებსაც გადიან. მათი მიზანია ყურადღება გაამახვილონ იმ ავადმყოფობებსა და დაზიანებებზე, რომლებიც მგზავრებს ჰაერში შეიძლება დაემართოთ, მაგალითად, ჰაერის უკმარისობა და სხვა.

წყარო: Wang Jianhua/Xinhua/Photoshot/Newscom

საჰაერო კატასტროფები ძირითადად გამოწვეულია არა თვითმფრინავების, არამედ ადამიანების მიზეზით. დაჯახებების, ჩამოვარდნების თუ სხვა სახეობის საჰაერო მარცხების უმეტესობა – დაახლოებით, სამი მეოთხედი ნაწილი – პილოტის ან საჰაერო მიმოსვლის მაკონტროლებლის შეცდომის ან საფრენი აპარატის გაუმართავი ტექნიკური მდგომარეობის შედეგია. უბედურებების დაწარჩენი ნაწილი კი ამინდის ან სტრუქტურული დაზიანების გამო ხდება.⁵³ ეს სტატისტიკა იმისათვის მოვიყვანეთ, რომ წარმოვაჩინოთ საჰაერო ინდუსტრიაში წვრთნებისა და სასწავლო პროგრამების მნიშვნელობა. სწორედ თანამშრომელთა სრულყოფილი სწავლებით შეიძლება ასეთი შეცდომების თავიდან აცილება ან მნიშვნელოვნად შემცირება, ამის მაგალითია 2009 წლის იანვარში US Airways Flight 1549-ის საოცარი „დაშვება“ მდინარე ჰუდზონზე, რომლის შედეგადაც არც ერთი ადამიანი არ დაღუპულა. მთავარმა პილოტმა, ჩესლი სულენბერგერმა (Chesley Sullenberger), შედეგადად გამოიყენა ყოველივე, რასაც ყველა პილოტსა და ეკიპაჟის წევრს ასწავლიან ფართო და ინტენსიური წვრთნების დროს.⁵⁴ მენეჯმენტისა და ტექნიკური კონსულტაციის ფირმა BearingPoint-ში ეთიკისა და თავაზიანობის ტრენინგპროგრამები მხატვრული ფილმის – The Office სერიების მიხედვით იყო მოდელირებული. ლიდერიც კი „მაიკლ სკოტის მსგავსი“ ჰყავდათ.⁵⁵ ფილმის ეპიზოდებმა კომპანიაში სენსაცია გამოიწვია. მას დიდი აღტაცება და ისეთი კომენტარები მოჰყვა, როგორცაა: „ეს საუკეთესო ტრენინგია, რაც კი ოდესმე გამივლია“; „მგონი, ეს ეპიზოდი ზუსტად ჩემს გუნდზეა“. ახალი ეპიზოდები ისეთი პოპულარული გახდა, რომ თანამშრომლებმა კომპანიის სერვერზე დაიწყეს მათთვის თვალის დევნება, რაც ნამდვილად გასაკვირი იყო, თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ეს სასწავლო ვიდეოები ისეთ საკითხებს მოიცავდა, რომლებიც თანამშრომელთა უმეტესობას, მათი დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად, მანამდე უინტერესოდ მიაჩნდა. ყოველივე, რაც Ruth’s Chris Strak House-ის რესტორნების თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, მათ შეუძლიათ, 4×8½-დუიმიანი ბარათების კომპლექტზე იპოვონ – იქნება ეს კარამელიანი ბანანის კრემიანი ფუნთუშის რეცეპტი თუ როგორ უზრუნველყონ მომხმარებლის მიღება. რადგანაც ეს ბარათები ყველა სამუშაოსათვის ხელმისაწვდომია, თანამშრომლებმა იციან, დასაწინაურებლად როგორი ქცევა და უნარების ფლობაა საჭირო – ეს თანამშრომელთა სწავლების მიმართ უჩვეულო მიდგომაა, თუმცა, როგორც ჩანს, ის კარგად მუშაობს. მას შემდეგ, რაც საბარათე სისტემები დაინერგა, თანამშრომელთა დენადობა შემცირდა, რაც არც ისე ადვილი მისაღწევია რესტორნების ბიზნესში.⁵⁶ სწავლება სხვა ისეთ რესტორნებშიც მნიშვნელოვანია, სადაც მომსახურებებს წვრთნიან, რათა „ნაიკითხონ“ კლიენტთა სურვილები და მომსახურების პროცესი უფრო პირადული გახადონ.⁵⁷

თანამშრომელთა სწავლება HRM-ის უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა. სამუშაოების მოთხოვნათა ცვლილებების შესაბამისად, თანამშრომელთა უნარებიც უნდა შეიცვალოს. 2011 წელს აშშ-ის ფირმებმა 59 მილიარდ დოლარზე

მეტი დახარჯეს თანამშრომელთა ფორმალურ ტრენინგებში.⁵⁸ მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან იმაზე, თუ რა სახის წვრთნა ესაჭიროებათ თანამშრომლებს და რა ფორმით უნდა ჩატარდეს კონკრეტული ტრენინგი.

სახე	მოიცავს
ზოგადი	კომუნიკაციის უნარი, კომპიუტერული სისტემების გამოყენება და პროგრამირება, კლიენტთა მომსახურება, ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, ხელმძღვანელთა უნარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლება, პიროვნული ზრდა, გაყიდვები, დამკვირვებლური უნარები, ტექნოლოგიური სიახლეების ცოდნა და გამოცდილება
სპეციფიკური	ძირითადი სამუშაო უნარები, კრეატიულობა, ცოდნა მომხმარებელთა ქცევის შესახებ, მრავალფეროვნება, კულტურული ცნობიერება, სამართლებრივი წერა, მართვის სფეროში მიმდინარე ცვლილებები, ლიდერობა, საქონლის ცოდნა, საჯარო გამოსვლების/პრეზენტაციებისათვის საჭირო უნარები, უსაფრთხოება, ეთიკა, სექსუალური თავმჯდომარეობა, გუნდურობა, სიჯანსაღე და სხვა

ჩანართი 13-8

სწავლების სახეები

წყარო: „2005Industry Report – Types of Training. Training, December 2005, p. 22.

სწავლების სახეები ჩანართი 13-8 აღწერს სწავლების მთავარ სახეებს, რომელთაც ორგანიზაციები გვთავაზობენ. ზოგი ყველაზე პოპულარული სახე მოიცავს პროფესიისა თუ ინდუსტრიისათვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ ტრენინგებს, მართვის/ხელმძღვანელობის უნარებს, სავალდებულო/დაცვით ინფორმაციას (მაგალითად, სექსუალურ თავმჯდომარეობას, უსაფრთხოებას, ა.შ.) და კლიენტთა მომსახურების ტრენინგებს. ბევრი ორგანიზაციისათვის თანამშრომელთა ინტერპერსონალური უნარების სწავლება – კომუნიკაციები, კონფლიქტის გადაჭრის უნარი, გუნდურობა, კლიენტთა მომსახურება და ა.შ. – მაღალპრიორიტეტულია. მაგალითად, ვანკუვერში დაფუძნებული Boston Pizza International-ის სწავლებისა და განვითარების პროგრამების დირექტორი აცხადებს: „ჩვენმა ხალხმა იცის Boston Pizza-ს კონცეფცია. მათ აქვთ საჭირო პროფესიული უნარები. თუმცა, არ გააჩნიათ ინტერპერსონალური უნარები“.⁵⁹ ამიტომ, კომპანიამ წამოიწყო Boston Pizza College, ტრენინგპროგრამა, რომელიც იყენებს პრაქტიკულ სცენარზე დაფუძნებულ სწავლებას უამრავი ინტერპერსონალური უნარის განსავითარებლად. Canon Inc.-სათვის ძალიან მნიშვნელოვანია სარემონტო სამუშაოებზე დასაქმებული პერსონალის ტექნიკური უნარები.⁶⁰ როგორც მათი წვრთნის ნაწილი, სარემონტო სამუშაოებზე დასაქმებული მუშები თამაშობენ ვიდეო-თამაშს, რომელიც დაფუძნებულია ბავშვებისათვის კარგად ცნობილ თამაშზე – Operation, რომელშიც „მუქები ისე ციმციმებს და ზარის ხმა ისე ისმის, თითქოს ქსეროქსის ნაწილები არასწორად იყოს აწყობილი“. კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ, ამ მეთოდით, გაგების დონე 5-8 პროცენტით აჭარბებს ტრადიციული სასწავლო სახელმძღვანელოების გამოყენებით მიღებულ დონეს.

სწავლების მეთოდები მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომელთა სწავლება ტრადიციული გზებით შეიძლება, ბევრი ორგანიზაცია, უფრო მეტად, ტექნიკაზე დაფუძნებულ ტრენინგის მეთოდებს იყენებს მათი ხელმისაწვდომობის, ხარჯებისა და ინფორმაციის მიწოდების შესაძლებლობების გამო. ჩანართ 13-9-ში მოცემულია სხვადასხვა ტრადიციული და ტექნიკაზე დაფუძნებული სწავლების მეთოდების აღწერა, რომელთაც მენეჯერები იყენებენ. ექსპერტებს სჯერათ, რომ, სწავლების ამ მეთოდებიდან, ორგანიზაციები უფრო და უფრო დამოკიდებულნი გახდებიან ელექტრონულ სწავლება-სა და მობილურ აპლიკაციებზე, რათა თანამშრომლებს მიაწოდონ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია და განავითარონ მათი უნარები.

ჩანართი 13-9

სწავლების ტრადიციული მეთოდები

სამუშაოს პროცესში – თანამშრომლები ამოცანის შესრულებას მარტივად სწავლობენ, მცირე ახსნის შემდეგ ისინი მას უშუალოდ ასრულებენ.

სამუშაოს მონაცვლეობა – თანამშრომლები კონკრეტული სფეროს სხვადასხვა სამუშაოებს ასრულებენ, რითაც მრავალფეროვან ამოცანებს ეცნობიან.

მენტორინგი და ქოუჩინგი – თანამშრომლები მუშაობენ გამოცდილ მუშაკებთან ერთად, რომლებიც აწვდიან მათ ინფორმაციას, მხარს უჭერენ და ახალისებენ; ამას, გარკვეული სახის წარმოებაში, შეგირდობასაც უწოდებენ.

ექსპერიმენტული წვრთნები – თანამშრომლები მონაწილეობენ როლურ თამაშებში, მოდელირებაში ან სიმულაციურ სწავლებებში.

სავარჯიშოების კრებულები/ სახელმძღვანელოები – თანამშრომლები მიმართავენ სავარჯიშოების კრებულებსა და სახელმძღვანელოებს ინფორმაციის მისაღებად.

საკლასო ლექციები – თანამშრომლები ესწრებიან ლექციებს კონკრეტული ინფორმაციების დასამუშავებლად.

სწავლების ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული მეთოდები

CD-ROM/DVD/ვიდეოჩანაწერები/აუდიოჩანაწერები/პოდკასტები – თანამშრომლები უსმენენ ან უყურებენ შერჩეულ მედიასაშუალებებს, რომლებიც ინფორმაციას გადმოსცემენ ან გარკვეულ ტექნიკურ ხერხებს აცნობენ მათ.

ვიდეოკონფერენცია/ტელეკონფერენცია/სატელიტური ტელევიზია – თანამშრომლები უსმენენ ან თავად მონაწილეობენ ინფორმაციის გადაცემის ან ტექნიკის დემონსტრაციის პროცესში.

ელექტრონული სწავლება – ინტერნეტზე დაფუძნებული სწავლება, რომელშიც თანამშრომლები მონაწილეობენ მულტიმედიურ სიმულაციებში და სხვა ინტერაქტიულ აქტივობებში.

სწავლების მოქნილი მეთოდი – მობილური მოწყობილობების მეშვეობით სასწავლო მასალის მიწოდება.

13.4 აღწერეთ კომპეტენტური, მაღალმწარმოებლური თანამშრომლების შენარჩუნების სტრატეგიები.

მაღალმწარმოებლური, კომპეტენტური თანამშრომლების შენარჩუნება

Procter & Gamble-ში თანამშრომელთა საშუალო წლიური შეფასებები გამოიყენებოდა სამუშაოს მიზნების დასაზუსტებლად, რათა უკეთესად აღსაქმელი გამხდარიყო, თუ რისი მიღწევა შეიძლებოდა მოცემულ რთულ ეკონომიკურ გარემოში. კომპანიამ მოსთხოვა მენეჯერებს, უფრო მეტად გაემახვილებინათ ყურადღება თანამშრომელთა მიღწევებზე, ვიდრე მხოლოდ იმ საკითხებზე, რომელთა გაუმჯობესებაცაა საჭირო. P&G-ის ადამიანური რესურსების დირექტორმა აღნიშნა: „განსაკუთრებით დღევანდელ ეკონომიკაში, ხალხი თვითგადარჩენის ზონაში ცხოვრობს. შემართების შესანარჩუნებლად მნიშვნელოვანი იყო მისაღწევი მიზნების დასახვა“.⁶¹

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია დიდი რაოდენობით თანხას ხარჯავს თანამშრომელთა მოზიდვასა, შერჩევასა, ორიენტაციასა და სწავლებაზე, მას სურს მათი, განსაკუთრებით კი, კომპეტენტური და მაღალმწარმოებლური თანამშრომლების, შენარჩუნება. HRM-ის ორი საშუალება, რომელიც დიდ როლს თამაშობს ამ საკითხში, არის თანამშრომელთა მწარმოებლურობის მართვა და შესაბამისი ანაზღაურებისა და შეღავათების პროგრამის შემუშავება.

თანამშრომელთა მწარმოებლურობის მართვა

ბოლოდროინდელმა კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხული ორგანიზაციების ორ მესამედს აქვს მწარმოებლურობის მართვის არაეფექტიანი პროგრამა.⁶² ეს ცუდი მაჩვენებელია, რადგან მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, მათი მომუშავეები თანადასრულებენ ეფექტურად ასრულებენ თუ არა. სწორედ ამას აკეთებს **მწარმოებლურობის მართვის სისტემა** – ადგენს წარმოების სტანდარტებს, რომლებიც თანამშრომელთა მწარმოებლურობის შესაფასებლად გამოიყენება. როგორ აფასებენ მენეჯერები თანამშრომელთა მწარმოებლურობას? სწორედ აქ ხდება საჭირო მწარმოებლურობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდი.

მწარმოებლურობის შეფასების მეთოდები მენეჯერების 70 პროცენტზე მეტი აღიარებს, რომ უჭირს წარუმატებელი თანამშრომლების მუშაობის კრიტიკუ-

მწარმოებლურობის მართვის სისტემა

ადგენს წარმოების სტანდარტებს, რომლებიც თანამშრომელთა მწარმოებლურობის შესაფასებლად გამოიყენება.

ლი შეფასება.⁶³ ეს განსაკუთრებით რთულია, როცა, მენეჯერის მსგავსად, თანამშრომელიც გრძნობს, რომ არ არის სარგებლის მომტანი.⁶⁴ ზოგმა კომპანიამ – დაახლოებით 1 პროცენტმა – სრულად გააუქმა მწარმოებლურობის ოფიციალური შეფასება.⁶⁵ მიუხედავად იმისა, რომ სხვისი საქმიანობის შეფასება არასდროსაა ადვილი, განსაკუთრებით, მათი, ვინც ცუდად ასრულებს სამუშაოს, მენეჯერებს მაინც შეუძლიათ ამის გაკეთება მწარმოებლურობის შეფასების შვიდი მეთოდის გამოყენებით. თითოეული მეთოდის აღწერა, მათ დადებით და უარყოფით მხარეებთან ერთად, მოცემულია ჩანართ 13-10-ში.

წერილობითი ნარკვევი

შემფასებელი აღწერს თანამშრომლის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, წარსულში მის მწარმოებლურობასა და მის პოტენციალს; სთავაზობს მას გაუმჯობესების გზებს.

- + მარტივია გამოსაყენებლად
- უფრო მეტად, შემფასებლის წერიტი უნარების საზომია, ვიდრე თანამშრომლის არსებული მწარმოებლურობისა

მნიშვნელოვანი მახასიათებლები

შემფასებელი ყურადღებას ამახვილებს მნიშვნელოვან მახასიათებლებზე, რომლებიც ეფექტურ და არაეფექტურ წარმოებას გამოყოფენ.

- + გამდიდრებულია მაგალითებით, დაფუძნებულია ქცევაზე
- სჭირდება დიდი დრო, რაოდენობრივი მაჩვენებლების ნაკლებობა

გრაფიკული შეფასების სკალა

პოპულარული მეთოდი, რომელშიც ჩამოთვლილია მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორები და მზარდი სკალა; შემფასებელი სიის თითოეული ფაქტორის მიხედვით აფასებს თანამშრომელს.

- + იძლევა რაოდენობრივ მონაცემებს; არ სჭირდება დიდი დრო
- არ იძლევა სიღრმისეულ ინფორმაციას სამუშაო ქცევის შესახებ

ქცევის მიხედვით განმტკიცებული შეფასების სკალა (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS)

პოპულარული მიდგომა, რომელიც აერთიანებს მნიშვნელოვან მახასიათებლებსა და გრაფიკული შეფასების სკალას; შემფასებელი იყენებს შეფასების სკალას, მაგრამ შეფასების ობიექტებია რეალური სამუშაო ქცევის მაგალითები.

- + აქცენტირებულია კონკრეტულ და გაზომვად სამუშაო ქცევებზე
- სჭირდება დიდი დრო; განსავითარებლად რთულია

მრავალი პირის შედარება

თანამშრომლების შეფასება ხდება სამუშაო ჯგუფში შემავალ სხვა წევრებთან შედარებით.

- + თანამშრომლებს ერთმანეთს ადარებს
- რთულია დიდი რაოდენობის თანამშრომელთა არსებობის შემთხვევაში; სამართლებრივი ინტერესები

MBO

თანამშრომლები ფასდებიან იმის მიხედვით, თუ რამდენად წარმატებულად მი-აღწევენ ისინი კონკრეტულ მიზანს.

- + ფოკუსირდება მიზნებზე; შედეგებზე ორიენტირებული
- სჭირდება დიდი დრო

ჩანართი 13-10

მწარმოებლურობის შეფასების მეთოდები

360-გრადუსიანი შეფასება

იყენებს ხელმძღვანელთა, დამქირავებელთა და დასაქმებულთა მიერ მოცემულ შეფასებებს.

- + სიღრმისეულია
- სჭირდება დიდი დრო

ანაზღაურება და შეღავათები

Discovery Communications Inc.-ის ხელმძღვანელებს ანუხებდათ თანამშრომელთა შემართებისა და მოტივაციის პრობლემა. კომპანიის ბევრი საუკეთესო მომუშავე იმავე ხელფასს იღებდა, რასაც ნაკლებად სარგებლის მომტანი მომუშავეები. კომპანიის ანაზღაურების სისტემა არ იძლეოდა იმ თანამშრომლებისთვის ხელფასის მომატების უფლებას, რომლებიც იმავე პოზიციაზე რჩებოდნენ. ერთადერთი გზა საუკეთესო შემსრულებელთა დასაჯილდოებლად იყო მათთვის ბონუსის მიცემა ან ახალ პოზიციაზე დანიშნაობა. ხელმძღვანელობამ აღმოაჩინა, რომ ეს არა მხოლოდ უსამართლო, არამედ კონტრპროდუქტიულიც იყო. ამიტომ, მათ პროგრამა საფუძვლიანად შეცვალეს.⁶⁵

იმ შემთხვევისთვის, თუკი ფიქრობთ, რომ ანაზღაურებისა და შეღავათების შესახებ გადწყვეტილებები არ არის მნიშვნელოვანი, მოვიყვანთ ბოლოდროინდელ კვლევას, რომელმაც აჩვენა, რომ გამოკითხულ მომუშავეთა 71 პროცენტმა მიუთითა, რომ მათი საშეღავათო პაკეტი გავლენას ახდენს მათ გადწყვეტილებაზე სამუშაოდან წასვლის შესახებ.⁶⁷ ყველა ჩვენგანი ელის დამქირავებლისგან სათანადო ანაზღაურების მიღებას. ეფექტური და შესაფერისი ანაზღაურების სისტემის შექმნა HRM-ის პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია.⁶⁸ იგი ეხმარება ორგანიზაციას, მოიზიდოს და შეინარჩუნოს კომპეტენტური და ნიჭიერი ადამიანები, რომლებიც მას თავისი მიზნებისა და მისიის შესრულებაში დაეხმარებიან. გარდა ამისა, ორგანიზაციის ანაზღაურების სისტემა გავლენას ახდენს სტრატეგიულ მწარმოებლობაზე.⁶⁹ მოტივირებული თანამშრომლების შესანარჩუნებლად, მენეჯერებმა უნდა ჩამოაყალიბონ ისეთი ანაზღაურების სისტემა, რომელიც ასახავს სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ცვალებად ბუნებას. ორგანიზაციული ანაზღაურება შეიძლება, მოიცავდეს ჯილდოებისა და შეღავათების განსხვავებულ სახეობებს, როგორებიცაა, ვთქვათ, სანყისი ხელფასი, სახელფასო დანამატები, წამახალისებელი გადახდები და სხვა შეღავათები და მომსახურებები. ზოგი ორგანიზაცია თანამშრომლებს სთავაზობს უჩვეულო, მაგრამ პოპულარულ შეღავათებს. მაგალითად, Qualcomm-ში თანამშრომლებს შეუძლიათ მიიღონ სერფინგის გაკვეთილები, კაიკინგის ტურები და ბეისბოლის მატჩის ბილეთები. CHG Healthcare Service-ის თანამშრომლებს შეუძლიათ, ადგილზევე ისიამოვნონ ფიტნესცენტრით, ყოველ დღით ახალი ხილის მირთმევით და ყოველწლიური ჯანსაღი ცხოვრების წესის პროგრამით. J. M. Smucker-ში კი, ახალ დაქირავებულებს სახლში უგზავნიან საჩუქრებით სავსე კალათს, ასე რომ, ყველა თანამშრომელს შეუძლია, ისიამოვნოს სოფტბოლის თამაშითა და ბოულინგის საღამოებით.⁷⁰

როგორ ადგენენ მენეჯერები, თუ ვინ როგორ ანაზღაურებას იღებს? რამდენიმე ფაქტორი ახდენს გავლენას ანაზღაურებასა და საშეღავათო პაკეტზე, რომლებსაც სხვადასხვა თანამშრომელი იღებს. ჩანართი 13-11 აერთიანებს ამ ფაქტორებს, რომლებიც სამუშაოზე, ბიზნესზე ან დარგზეა დაფუძნებული. თუმცა, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს ანაზღაურების განსაზღვრის ალტერნატიულ მიდგომებს: კვალიფიკაციაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას და ცვალებად ანაზღაურებას.

კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემის მიხედვით, თანამშრომლების გასამრჯელო იანგარიშება იმ სამუშაო გამოცდილებისა და ცოდნის გათვალისწინებით, რომელსაც ისინი გამოავლენენ. ამ სახის ანაზღაურების სისტემით, თანამშრომლის ანაზღაურებას განსაზღვრავს არა მისი თანამდებობა, არამედ მისი კვალიფიკაცია.⁷¹ კვლევა გვიჩვენებს, რომ ამ სახის ანაზღაურების სისტემა უფრო წარმატებულია წარმოების სფეროს ორგანიზაციებში, ვიდრე მომსახურებისა და იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც ტექნოლოგიურ ინოვაციებს ახორციელებენ.⁷² მეორე მხრივ, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს **ცვალებადი ანაზღაურების** სისტემას, რომლის მიხედვითაც ინდივიდის ანაზღაურება დამოკიდებულია მწარ-

კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ანაზღაურება

გასამრჯელოს მიცემა იმ სამუშაო გამოცდილებისა და ცოდნის მიხედვით, რომელსაც გამოავლენენ თანამშრომლები.

მოებლურობაზე. აშშ-ის ორგანიზაციების 90 პროცენტი იყენებს ცვალებადი ანაზღაურების სისტემის რამდენიმე სახეობას, ასევე კანადური და ტაივანური ორგანიზაციების 81 პროცენტი.⁷³ მე-17 თავში ცვალებადი ანაზღაურების სისტემებს უფრო ვრცლად განვიხილავთ, რადგან ისინი დაკავშირებულია თანამშრომელთა მოტივაციასთან.

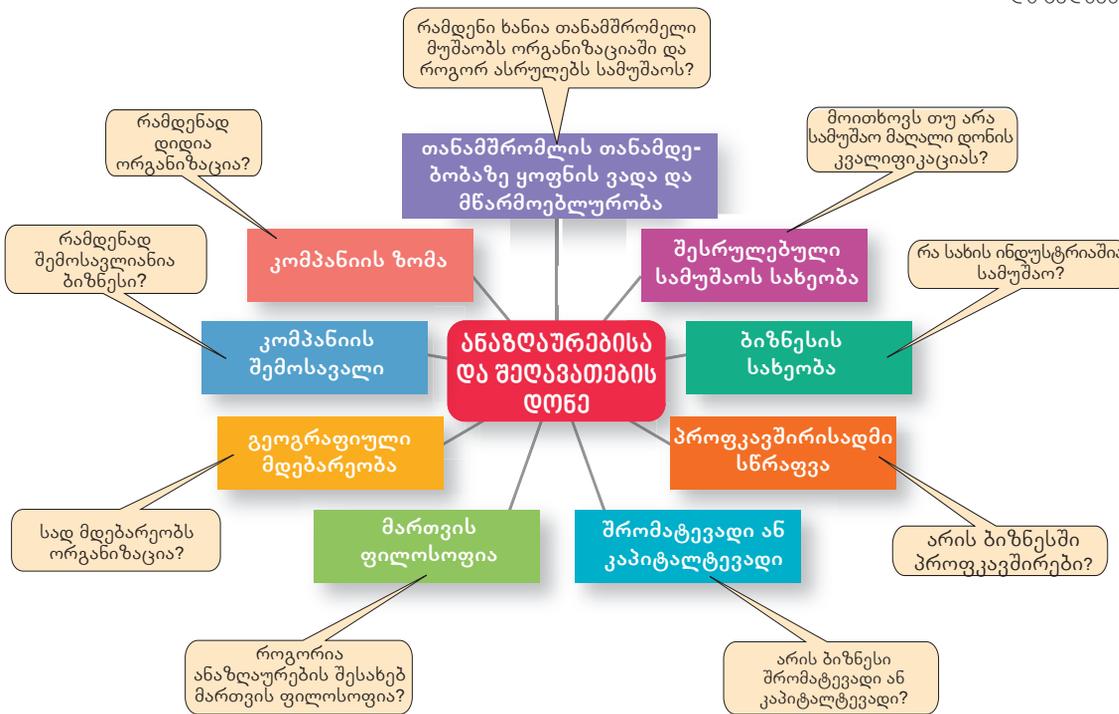
მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის ანაზღაურების სისტემაზე ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას, მისი მოქნილობა ყველაზე მნიშვნელოვანია. ხელფასის გაცემის ტრადიციული მიდგომით თანამშრომლის ანაზღაურების განსაზღვრისას მხედველობაში უმეტესად მიიღებოდა სტაჟი და პოზიცია. დინამიკური გარემოს გათვალისწინებით, რომლის წინაშეც ბევრი ორგანიზაცია დგას, ანაზღაურების სისტემები უფრო მოქნილი გახდა, გამოიკვეთა ანაზღაურების დონის თანდათანობითი შემცირების ტენდენციაც. თუმცა, რომელ მიდგომასაც არ უნდა იყენებდნენ მენეჯერები, მათ უნდა შექმნან სამართლიანი, მიუკერძოებელი და წამახალისებელი ანაზღაურების სისტემა, რომელიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას, დაიქირაოს და შეინარჩუნოს ნიჭიერი და პროდუქტიული სამუშაო ძალა.

ცვალებადი ანაზღაურება

ანაზღაურების სისტემა, რომლის მიხედვითაც ინდივიდის ანაზღაურება დამოკიდებულია მწარმოებლურობაზე

ჩანართი 13-11

რა განსაზღვრავს ანაზღაურებას და შედეგს?



ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე პრობლემები

ამ თავს შევაჯამებთ HR-ის რამდენიმე თანამედროვე პრობლემის განხილვით, რომლებიც მენეჯერების წინაშე ხშირად დგება. ეს პრობლემები მოიცავს შტატების შემცირების, სამუშაოზე ნებისმიერი ფორმით გამოვლენილი სექსუალური ძალადობის თავიდან აცილების, სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების შეხამებისა და HR-ზე ხარჯების კონტროლის პროცესის მართვას.

შტატების შემცირების მართვა

„1981 წლამდე მომუშავეების „გათავისუფლება“, როგორც დაბრუნების პერსპექტივის გარეშე სამსახურისგან მათი ხანგრძლივი ჩამოცილება, იმდენად იშვიათად ხდებოდა, რომ აშშ-ის შრომის სტატისტიკის ბიურო ასეთ შემცირებებს თვალსაზრისით არ ადევნებდა.“⁷⁴ თუმცა, ყველაფერი შეიცვალა!

განიხილეთ ადამიანური 13.5

რესურსების მართვის თანამედროვე პრობლემები.

შტატების შემცირება

ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილების დაგეგმილი შემცირება

შტატების შემცირება (ან, გათავისუფლება) არის ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილების დაგეგმილი შემცირება. როცა ორგანიზაცია ეკონომიკური კრიზისის, საბაზრო წილის შემცირების, ზედმეტად აგრესიული ზრდის ან ცუდად დაგეგმილი ოპერაციების წინაშე აღმოჩნდება, მოგების გაზრდის ერთ-ერთი გზაა ჭარბი თანამშრომლების დათხოვნა. ბოლო ეკონომიკური კრიზისის დროს ბევრი ცნობილი კომპანია მოიქცა ასე – მათ შორის, Boeing, Nokia, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Volkswagen, Dell, General Motors, Unisys, Siemens, Merck, Honeywell, eBay. HR-ის ზოგი ექსპერტი ახლა ვარაუდობს, რომ მასობრივ შემცირებებს ორგანიზაციის გრძელვადიანი ზრდისთვის ზიანის მიყენება შეუძლია.⁷⁵

მენეჯერებმა უნდა მართონ სამუშაო ადგილების შემცირების პროცესი, რადგან ამ დროს მოსალოდნელია შრომითი პროცესისა და თანამშრომელთა პირადი ცხოვრების ნორმალური რიტმის მოშლა. სტრესი, იმედგაცრუება, შეშფოთება და სიბრაზე ის ტიპური რეაქციებია, რომლებიც დამახასიათებელია როგორც გათავისუფლებული, ისე სამუშაოზე დარჩენილი თანამშრომლებისათვის. ჩანართ 13-12-ში ჩამოთვლილია ის გზები, რომლებითაც მენეჯერებს შეუძლიათ ამ თანამშრომლებისათვის მსგავსი ზიანის შემცირება.⁷⁶

ჩანართი 13-12

შტატების შემცირების მართვის პროცესში გასათვალისწინებელი რჩევები

- პატივი ეცით ყველას;
- იქონიეთ ღია და გულწრფელი ურთიერთობები:
 - რაც შეიძლება სწრაფად მიაწოდეთ ინფორმაცია მათ, ვისაც ათავისუფლებთ;
 - სამუშაოზე დარჩენილ თანამშრომლებს დაუხასხეთ ახალი მიზნები და მოლოდინები;
 - ახსენით გათავისუფლებების მიზეზები და მათი გავლენა ორგანიზაციაზე.
- დაიცავით ყველა იმ კანონის მოთხოვნები, რომლებიც გათავისუფლებულთათვის დახმარებებსა და შეღავათებს ითვალისწინებს;
- უზრუნველყავით სამუშაოზე დარჩენილი თანამშრომლების მხარდაჭერა/კონსულტაციები;
- გადაანაწილეთ როლები ინდივიდის ნიჭისა და გამოცდილების მიხედვით;
- ყურადღება მიმართეთ პერსონალის მორალური სულისკვეთების ამალგებაზე:
 - დასახეთ პერსონალის ინდივიდუალური დარწმუნების ღონისძიებები;
 - გააგრძელეთ კომუნიკაცია, განსაკუთრებით, პირისპირ (ერთი-ერთზე);
 - იყავით საქმეში ჩართული და ხელმისაწვდომი;
- შეიმუშავეთ დაცარიელებული საოფისე სივრცეების/ოთახების განვითარების გეგმა, რათა მათ დამთრგუნველად არ იმოქმედონ სამუშაოზე დარჩენილ პირებზე.

შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელი სექსუალური ძალადობის თავიდან აცილების მართვა

კენტუკის სააპელაციო სასამართლომ აღნიშნა, რომ McDonald’s-ის კორპორაცია პასუხისმგებელია სექსუალური დანაშაულის საქმეზე, რომლის დროსაც მათი თანამშრომელი დააკავეს. დაკავება მოხდა თვითმარქვია აბონენტის (რომელმაც თავი პოლიციელად წარმოადგინა) მიერ ხელმძღვანელებისათვის მიცემული ინსტრუქციების საფუძველზე. ხელმძღვანელობამ განაცხადა, რომ McDonald’s-ს ჰქონდა ინფორმაცია 30 თაღლითური სატელეფონო ზარის შესახებ, რომლებიც მათ რესტორნებში 1994 წლიდან 2004 წლამდე შევიდა. მათ შორის აღსანიშნავია კენტუკის რესტორანში განხორციელებული ზარი, რომლითაც ტელეფონზე მოსაუბრემ დაარწმუნა მენეჯერები და თანამშრომლები, რომ აუცილებელი იყო, ჩხრეკის მიზნით, სრულად გაეშვივლებინათ ადამიანები, რაც სექსუალურ დანაშაულს წარმოადგენს.⁷⁷

შრომით პროცესში გამოვლენილი სექსუალური ძალადობის ნებისმიერი ფორმა სერიოზული პრობლემაა როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორის ორგანიზაციებში. 2011 წელს (უკანასკნელი ხელმისაწვდომი მონაცემებით) 8300-ზე მეტი საჩივარი იქნა შეტანილი დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობის კომისიაში (Equal

Employment Opportunity Commission (EEOC)), რაც მნიშვნელოვნად შემცირებულია 2008, 2009 და 2010 წლებში განხორციელებულ მიმართებებთან (შესაბამისად, 13867, 12696, 11717 საჩივარი) შედარებით.⁷⁸ მართალია, საჩივრების უმეტესობა ქალების მიერაა შეტანილი, მაგრამ ბოლო ხანს კაცების მიერ შეტანილი საჩივრების წილი ძალიან გაიზარდა და ყველა დროის ყველაზე მაღალ პროცენტულ მაჩვენებელს – დაახლოებით 24%-ს მიაღწია.⁷⁹ სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებული ხარჯები მაღალია. *Fortune*-ის სიიდან თითქმის 500-ივე აშშ-ის კომპანიას ჰქონდა თანამშრომელთა საჩივრები და, მინიმუმ, მათ მესამედზე მაინც აღიძრა სარჩელი.⁸⁰ სასამართლოს მიერ დაკისრებული გადასახადები, როგორც წესი, საშუალოდ 15 მილიონ დოლარზე მეტია.⁸¹ გარდა ამისა, დადგენილია, რომ „*Fortune*-ის 500 კომპანიას წელიწადში 6.7 მილიონი დოლარი ეხარჯება სხვადასხვა ფორმის სექსუალური ძალადობის მიზეზით გამოუცხადებლობის, დაბალი მწარმოებლურობისა და სამუშაო ძალის დენადობის გამო“.⁸²

შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელი სექსუალური ძალადობა მხოლოდ აშშ-ისთვის არაა დამახასიათებელი. ეს გლობალური პრობლემაა. მაგალითად, ევროკომისიის მიერ დადგენილი მონაცემებით, ევროკავშირის ქვეყნების ქალი თანამშრომლების 30-დან 50-მდე პროცენტს გამოუცდია სექსუალური ძალადობა გარკვეული ფორმებით.⁸³ დამსაქმებლებისათვის ამა თუ იმ ფორმით სექსუალური ძალადობის ბრალდება წაუყენებიათ ისეთ ქვეყნებშიც, როგორებიცაა იაპონია, ავსტრალია, ახალი ზელანდია და მექსიკა.⁸⁴

მიუხედავად იმისა, რომ სექსუალური ძალადობის შესახებ დისკუსიები ხშირად ფოკუსირდება სასამართლოს მიერ დაწესებულ დიდ გადასახადებზე, დამსაქმებლებისთვის სხვა პრობლემებიც არსებობს. ის ქმნის უსიამოვნო, ხშირად, მტრულ სამუშაო გარემოს და ამცირებს მომუშავეთა შრომის უნარს.

რა არის შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელი **სექსუალური ძალადობა?** ის განისაზღვრება, როგორც სექსუალური ხასიათის ნებისმიერი არასასურველი ქმედება, რომელიც, ცხადად თუ დაფარულად, გავლენას ახდენს ინდივიდის დასაქმებაზე, მისი შრომის მწარმოებლურობასა ან სამუშაო გარემოზე; ასევე, როგორც ადრე ვახსენეთ, ძალადობა შეიძლება მოხდეს საპირისპირო ან ერთი და იმავე სქესის წარმომადგენლებს შორის.

შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელ სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებული ბევრი პრობლემა ახსნას მოითხოვს. კერძოდ, საჭიროა, ზუსტად განისაზღვროს, თუ რა წარმოადგენს უკანონო ქცევას. EEOC-მა ზემოაღნიშნული ფორმის სექსუალური ძალადობა შემდეგნაირად განსაზღვრა: „არასასურველი სექსუალური შეთავაზებები, სექსუალური მომსახურების მოთხოვნები და სექსუალური სიტყვიერი თუ ფიზიკური ქცევები წარმოადგენს სექსუალურ ძალადობას, როცა ამგვარი საქციელი, ცხადად თუ დაფარულად, გავლენას ახდენს ინდივიდის დასაქმებაზე, ხელს უშლის მას სამუშაოს შესრულებაში, ქმნის საშიშ, მტრულ ან შეურაცხმყოფელ სამუშაო გარემოს.“⁸⁵ ბევრი ორგანიზაციისათვის სწორედ ეს შეურაცხმყოფელი ან მტრული გარემოა პრობლემატური. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ რა აყალიბებს ასეთ გარემოს. კიდევ ერთი რამ, რაც მენეჯერებმა კარგად უნდა გააცნობიერონ, არის ის, რომ დაზარალებული შეიძლება იყოს არა მარტო ის პიროვნება, რომელიც კონკრეტულად შეანუხეს, არამედ ნებისმიერი, ვისზეც გავლენას ახდენს შეურაცხმყოფელი ქცევა.⁸⁶ მთავარია, დავინტერესდეთ – გავიგოთ, რის გამო გრძნობენ თანამშრომლები თავს არაკომფორტულად; თუ თავად ვერ მივხვდით, ვკითხოთ მათ!⁸⁷

რისი გაკეთება შეუძლია ორგანიზაციას შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელი სექსუალური ძალადობისაგან თავის დასაცავად?⁸⁸ სასამართლოებს ორი რამის ცოდნა სურთ: პირველ რიგში, იცოდა თუ არა ან უნდა სცოდნოდა თუ არა ორგანიზაციას საეჭვო საქციელის შესახებ? და მეორე, რა გააკეთეს მენეჯერებმა მის აღსაკვეთად? ორგანიზაციების წინააღმდეგ მზარდი რაოდენობისა და ზომის ჯარიმებთან ერთად, მნიშვნელოვანია, რომ ყველა თანამშრომელი იყოს განათლებული ზემოაღნიშნული ფორმის სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებულ საკითხებში. გარდა ამისა, ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ არავითარი საპასუხო ქცევა – როგორიცაა საათების შემცირება, საკომპენსაციო სამუშაო ცვლების დანიშვნა შესვენების გარეშე და ა.შ. – არ განხორციელდება იმ პირის მიმართ, რომელმაც განაცხადა ძალადობის შესახებ, განსაკუთრებით იმ ფონზე, რომ აშშ-ის უზენაესმა სასამართლომ მიიღო გადაწყვეტილება, რომელიც უფრო ფარ-

სექსუალური ძალადობა

სექსუალური ხასიათის ნებისმიერი ქმედება, რომელიც ცხადად თუ დაფარულად გავლენას ახდენს ინდივიდის დასაქმებაზე, მისი შრომის მწარმოებლურობასა ან სამუშაო გარემოზე.

თოდ განიხილავს სამაგიეროს გადახდის განმარტებას.⁸⁹ ერთი საბოლოო საკითხი, რომლის განხილვაც გვსურს შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელ სექსუალურ ძალადობასთან მიმართებაში, არის სამსახურებრივი რომანები.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სცენარი

ლიზა ბრაუნი HR-ის დირექტორია ჯანდაცვის დანესებულებაში. იგი აცხადებს: „მე მყავს ძალიან კარგი თანამშრომელი, რომელსაც ერთი შემანუხებელი ჩვევა აქვს, ის მუდამ „ეხება“ სამუშაო გარემოში მყოფ ადამიანებს. როდესაც ეს ადამიანი ვინმეს გვერდით დგას, მას უყვარს მის მკლავზე, ხელზე ან მხარზე შეხება. გასულ კვირას დავინახე, როგორ ელაპარაკებოდა იგი მამაკაც თანამშრომელს და ხელი მის მკერდზე ედო. ამ ჩვევას თუ არ ჩავთვლით, იგი გამორჩეულად კარგი თანამშრომელია“.

რა ჩვენას მისცემდით ლიზას?

ლიზამ საუბარი უნდა დაიწყო იმით, თუ რამდენი სიკეთე მოაქვს ამ თანამშრომელს კომპანიისათვის და რამდენად აფასებს მას კომპანია. შემდეგ უნდა უთხრას, რომ შენიშნა მისი ჩვევა, როცა ის ცოტა ზედმეტად ეხება თანამშრომლებს, და მოუყვანოს რამდენიმე მაგალითი; ასევე უნდა უთხრას, რომ აფასებს მის მეგობრულ დამოკიდებულებას, მაგრამ მისი (და, პოტენციურად, კომპანიისაც) არასწორი ქცევის რისკის ქვეშ დაყენების თავიდან ასაცილებლად, აჯობებს, შეზღუდოს ამგვარი საქციელი.

ბრედან როჯერსი (Braeden Rogers) უახლესი გადაწყვეტილებების მენეჯერი



წყარო: Braeden Rogers

სამსახურებრივი რომანი თუ დასაქმებული ხართ, გქონიათ თუ არა პაემანი სამუშაო გარემოდან ვინმესთან? თუ არ გქონიათ, მოგწონებიათ მათგან ვინმე ან გიფიქრიათ ურთიერთობის გაგრძელებაზე? ასეთი სიტუაციები იმაზე ხშირია, ვიდრე თქვენ გგონიათ – *Wall Street Journal*-ის მიერ გამოკითხულ მომუშავეთა 40-მა პროცენტმა თქვა, რომ ჰქონია სამსახურებრივი რომანი.⁹⁰ სხვა გამოკითხვით კი, მარტოხელა მამაკაცების 43-მა, ხოლო მარტოხელა ქალების 28 პროცენტმა თქვა, რომ მზადაა თანამშრომელთან ამგვარი ურთიერთობისთვის.⁹¹ დღევანდელ ორგანიზაციებში არსებული გარემო, ორივე სქესის მომუშავეებისაგან შემდგარი სამუშაო ჯგუფებითა და ხანგრძლივი სამუშაო საათებით, ხელს უწყობს ამ სიტუაციას. „ადამიანები აცნობიერებენ, რომ იმდენად დიდხანს უნევთ სამუშაოზე ყოფნა, რომ ეს თითქმის გარდაუვალია,“ თქვა ერთ-ერთი კვლევის ხელმძღვანელმა.⁹² ხოლო თანამშრომელთა 67 პროცენტი თვლის, რომ სულაც არ არის საჭირო ამგვარი ურთიერთობების დაფარვა.⁹³

თუმცა, სამსახურებრივმა რომანებმა ორგანიზაციებს შეიძლება პოტენციურად დიდი პრობლემა შეუქმნას.⁹⁴ იმ თანამშრომლებს შორის, რომელთაც რომანტიკული ურთიერთობების შეწყვეტა გადანყვითეს, პოტენციური კონფლიქტების გარდა, უფრო სერიოზული პრობლემები (სექსუალურ ძალადობაში დადანაშაულების) წარმოიქმნება. ეს, განსაკუთრებით, ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობებს ეხება. სასამართლო იყენებს მიღებულ სტანდარტს, რომლის მიხედვითაც, სამსახურში სექსუალური ქცევა აღიქმება სექსუალურ ძალადობად, თუ ინდივიდის სურვილის წინააღმდეგ ხდება. ასეც რომ არ იყოს, მაინც მიუღებელია, მიუხედავად იმისა, რომ უმეტესად, არ არის უკანონო. ამ მხრივ აღსანიშნავია კალიფორნიის უზენაესი სასამართლოს დადგენილება, რომელიც კონკრეტულად ხელმძღვანელი-ხელქვეითის ურთიერთობას ეხება. ამ დადგენილების მიხედვით: „სრულად შეთანხმებულმა და ორმხრივმა სამსახურებრივმა რომანმაც შეიძლება სამუშაოზე სხვა თანამშრომლებისთვის მტრული გარემო შექმნას“.⁹⁵

რა უნდა მოიმოქმედონ მენეჯერებმა სამსახურებრივ რომანებთან დაკავშირებით? გასული ათწლეულის განმავლობაში კომპანიები სამსახურებრივ რომანებთან მიმართებაში უფრო მოქნილნი გახდნენ. ადამიანები იმდენად დიდ დროს ატარებენ სამუშაოზე, რომ სამსახურებრივი რომანები თითქმის გარდაუვალია.⁹⁶ თუმცა, მნიშვნელოვანია თანამშრომლების განათლება სექსუალური ძალადობის საკითხებში. რადგან ხელმძღვანელი-ხელქვეითის ურთიერთობის შემთხვევაში პოტენციური პასუხისმგებლობა უფრო სერიოზულია, უფრო მეტი პრევენციული მიდგომებია საჭირო ასეთი ურთიერთობების თავიდან ასაცილებლად – თუნდაც, ნებისმიერი ასეთი ურთიერთობის შემჩნევის შემთხვევაში, კადრების განყოფილებაში შესაბამისი შეტყობინების წარდგენა. ზოგ შემთხვევაში ორგანიზაციამ შეიძლება საერთოდაც აკრძალოს ასეთი ურთიერთობები, მიუხედავად იმისა, რომ სრული აკრძალვის პრაქტიკაში შემოღება შეიძლება გართულდეს.

სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის მართვა

2009 წელს Verizon-ის თანამშრომლები დაუკავშირდნენ VZ-LIFE-ს, კომპანიის თანამშრომელთა დახმარების პროგრამას, განახორციელეს თვეში 1100-ზე მეტი სატელეფონო ზარი და 35000-ზე მეტჯერ ესტუმრნენ ვებგვერდს. აღნიშნული პროგრამიდან ფინანსდება ბავშვების აღზრდისა და მოვლა-პატრონობის, მოზრდილთა ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის, გადაადგილებისა და ბევრი სხვა რამის ხარჯები.⁹⁷

გონიერი მენეჯერები ამჩნევენ, რომ თანამშრომლებს სამუშაოზე ყოფნის დროსაც კი არ შეუძლიათ მათი ოჯახისა და პირადი ცხოვრების პრობლემების დავიწყება. მართალია, მენეჯერები თანამშრომლებს სრულად ვერ თანაუგრძნობენ ოჯახური ცხოვრების ყოველი დეტალის გამო, მაგრამ ისიც ფაქტია, რომ ორგანიზაციები მათი პრობლემებით უფრო და უფრო ინტერესდებიან. მათ გააზრებული აქვთ, რომ, როცა თანამშრომელს შვილი ავად ჰყავს, როცა მისი მოხუცი მშობლები განსაკუთრებულ მოვლას საჭიროებენ ან სხვა ოჯახური პრობლემები აწუხებს, მათთვის სპეციალური ზომების მიღებაა საჭირო. ამის საპასუხოდ, ბევრი ორგანიზაცია თანამშრომლებს სთავაზობს **საოჯახო დახმარებებს**, რომლებიც თანამშრომლებს ხელ უწყობს, კარგად დააბალანსონ პროფესიული შრომა და ოჯახური ცხოვრება.

ამ მიზნით, მათ დანერგეს ისეთი პროგრამები, როგორცაა: ბავშვთა მოვლა, საზაფხულო ბანაკები, მოქნილი გრაფიკი, სამუშაოთა დანაწილება, შესვენებები სკოლის გამო, დისტანციური მუშაობა და არასრულ განაკვეთზე დასაქმება. სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის კონფლიქტები ისევე პრობლემურია შვილებიანი მამაკაცი-მომუშავეებისა და უშვილო ქალი-მომუშავეებისათვის, როგორც შვილებიანი ქალი დასაქმებულებისათვის. სამუშაოზე მძიმე დატვირთვამ და მგზავრობის გაზრდილმა მოთხოვნებმა ბევრ თანამშრომელს გაურთულა სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ოპტიმალურად შეხამების შესაძლებლობა. *Fortune*-ას კვლევის მიხედვით, გამოკითხულ მამაკაც ხელმძღვანელთა 84-მა პროცენტმა თქვა, რომ „მათ ურჩევნიათ ისეთი სამუშაო, რომელიც მათ მისცემს საშუალებას, შეძლონ თავიანთი პროფესიული მისწრაფებების რეალიზება და, ამავდროულად, უფრო ბევრი დრო დარჩეთ არასამუშაო საქმეების მოსაგვარებლად“.⁹⁸ ასევე, ამ ხელმძღვანელთა 87 პროცენტს სჯერა, რომ ნებისმიერი კომპანია, რომელიც აამაღლებს მართვის უმაღლესი რგოლის მენეჯერების ეფექტურობას, გაზრდის პროდუქტიულობას და ოფისის გარეთ პირადი ცხოვრებისთვის ხელმისაწვდომი დროის ოდენობას; ნიჭიერი თანამშრომლების მიზიდვაში კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს. ახალგაზრდა თანამშრომლებისთვის, ფაქტობრივად, ოჯახი ბევრად პრიორიტეტულია, ვიდრე – სამუშაო. ამიტომ ისინი ეძებენ ისეთ ორგანიზაციებს, სადაც მათ უფრო მოქნილ სამუშაო პირობებს შესთავაზებენ.⁹⁹

საოჯახო დახმარებები

შელავათებისა და სარგებლის ერთობლიობა, რომელიც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს კარგად დააბალანსონ პროფესიული შრომა და ოჯახური ცხოვრება.



Discovery Communica-
tions-ითანამშრომლებს

უზრუნველყოფს მოქნილი სამუშაო შეთანხმებებით, საშუაოსა და პირადი ცხოვრების ინიციატივებითა და ველნესის პროგრამებით, რათა მხარი აუბას მათ ცხოვრების სტილს, სიცოცხლის ეტაპებსა და გარკვეულ მოვლენებს, რომლებიც მათ ცხოვრებაში ხდება. იმისათვის, რომ დაეხმაროს თანამშრომლებს სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების მოვალეობების დაბალანსებაში, მედიაკომპანია მომუშავეებს სთავაზობს დისტანციურ მუშაობას, შემცირებულ სამუშაო კვირას, შრომის დანაწილებასა და საზაფხულო საათების პროგრამას.

Discovery-ს ველნესის ინიციატივები მოიცავს სამუშაო ადგილზე არსებულ ველნეს-ცენტრებს რამდენიმე ადგილას აშშ-ში, ფიტნეს პროგრამების დაფინანსებას, გრიპის სანინალმდეგო ყოველწლიურ აცრებს და ველნესის კლასებს, როგორცაა სურათზე ნაჩვენები დილის იოგა. **Discovery**-ს ოჯახის დახმარების პროგრამების მაგალითია კომპანიის შტაბ-ბინაში არსებული ბავშვებზე ზრუნვის ცენტრი, რომელშიც თანამშრომლებს 6 კვირიდან 5 წლამდე ასაკის ბავშვები მიყავთ.

წყარო: Reuters/Reuters Staff

დღევანდელი პროგრესული სამუშაო ადგილები უნდა ითვალისწინებდეს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დივერსიფიკაციის სხვადასხვაგვარ საჭიროებებს. როგორ? არჩევანისა და სარგებელთა ფართო სპექტრის შეთავაზებით, რომელიც დასაქმებულებს უფრო მოქნილი სამუშაოთი უზრუნველყოფს და მისცემს საშუალებას, უკეთესად შეახამონ სამუშაო და პირადი ცხოვრება. ამ ორგანიზაციული ძალისხმევის მიუხედავად, სამუშაო-ოჯახური ცხოვრების პროგრამებს აუცილებლად ესაჭიროება გაუმჯობესება. ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ უმაღლესგანათლებამიღებულ მამაკაცთა 31 პროცენტზე მეტი კვირაში სამუშაოზე ხარჯავს 50 ან მეტ საათს (ეს მაჩვენებელი 1980 წელს იყო 22 პროცენტი) და ამერიკელი მოზარდების დაახლოებით 40 პროცენტს კვირის სამუშაო დღეებში სძინავს 7 საათზე ნაკლები (2001 წელს – 34 პროცენტს).¹⁰⁰ როგორია ქალების მონაცემები? სხვა კვლევის მიხედვით, კვირაში 40 ან მეტი საათით მომუშავე ამერიკელი ქალების პროცენტული მაჩვენებელი გაიზარდა. სხვათა შორის, ამავე კვლევამ აჩვენა, რომ 40 ან მეტი საათით მომუშავე ევროპელი ქალების პროცენტული მაჩვენებელი, ფაქტობრივად, შემცირდა.¹⁰¹ სხვა კვლევები ჯერ კიდევ გვიჩვენებს სამუშაო ადგილებზე თანამშრომელთა სტრესის მაღალ დონეს, რაც სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის შეუთავსებლობითაა გამოწვეული. ოჯახური მოვალეობებისა და რთული სამუშაო გარემოს გამო,¹⁰² ქალებისა და უმცირესობათა დიდი რაოდენობა რჩება დაუსაქმებელი ან ნაწილობრივ დაუსაქმებელი. რისი გაკეთება შეუძლიათ მათთვის მენეჯერებს?

სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის ბალანსის კვლევებმა დადებითი შედეგი აჩვენა, როცა ინდივიდებმა სამუშაო და ოჯახური როლების შეთავსება შეძლეს.¹⁰³ კვლევის ერთმა მონაწილემ აღნიშნა: „ფვიქრობ, დედობამ, მოთმინებამ და სხვა ადამიანის ზრდა-განვითარების პროცესზე დაკვირვებამ უკეთეს მენეჯერად მაქცია. ახლა უფრო შემოძლია, ვიყო მომთმენი სხვების მიმართ და მივცე საშუალება, გაიზარდონ და განვითარდნენ იმ გზით, რომელიც მათთვისაა უკეთესი“.¹⁰⁴ გარდა ამისა, ისინი, ვისაც ჰყავს ოჯახი, ბავშვები და აქვს სამუშაო გარემოს მხარდაჭერა, როგორც ჩანს, სამსახურით უფრო კმაყოფილნი არიან.¹⁰⁵ ეს დასკვნა აძლიერებს იმ მოსაზრებას, რომ ორგანიზაციები სარგებელს იღებენ ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნით, რომელშიც თანამშრომელთა სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის ბალანსის მიღწევა შესაძლებელია. ეს სარგებელი ფინანსურიცაა. კვლევამ აჩვენა მნიშვნელოვანი დადებითი დამოკიდებულება სამუშაო და ოჯახური ცხოვრების დამხმარე ინიციატივებსა და ორგანიზაციის აქციების კურსს შორის.¹⁰⁶ თუმცა, მენეჯერებმა უნდა გაითავისონ, რომ ადამიანები განსხვავდებიან მათ მიერ სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის არჩევანის გაკეთებითა და სარგებლის მიღებით.¹⁰⁷ ზოგს ისეთი ორგანიზაციული ინიციატივები ურჩევნია, რომლებიც მკვეთრად გამოყოფს სამუშაოს მათი პირადი ცხოვრებისაგან; სხვებს კი – პროგრამები, რომლებიც მათ ინტეგრაციას უწყობს ხელს. მაგალითად, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი იძლევა საშუალებას, ისე დაიგეგმოს სამუშაო საათები, რომ ნაკლებად მოსალოდნელი იყოს პირად ვალდებულებებთან კონფლიქტი. მეორე მხრივ, ადგილზე ბავშვის მოვლა შლის სამუშაოსა და ოჯახის ვალდებულებებს შორის საზღვრებს. ადამიანები, რომელთაც ურჩევნიათ სეგმენტაცია, უფრო კმაყოფილნი იქნებიან და მეტად უერთგულებენ სამსახურს, თუ მათ შესთავაზებენ ისეთ არჩევანს, როგორცაა მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, სამუშაოს დანაწილება და ნახევარი განაკვეთით მუშაობა.

ადამიანებს, რომელთაც ინტეგრაცია ურჩევნიათ, უფრო დადებითი რეაქცია ექნებათ ისეთ არჩევანზე, როგორცაა ადგილზე ბავშვის მოვლა, სპორტული დარბაზის არსებობა, კომპანიის მიერ დაფინანსებული ოჯახური პიკნიკები და ა.შ.

ტექნოლოგიამ და გლობალიზაციამ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა სამუშაო და დასვენების დროებს შორის საზღვრების წაშლაში. სულ უფრო და უფრო მოსალოდნელია, რომ დღევანდელი პროფესიონალი თანამშრომელი უნდა იყოს ხელმისაწვდომი დღეში 24 საათი და კვირაში 7 დღე. ასე რომ, ისინი რეგულარულად ამომწებენ ელექტრონულ ფოსტას დაძინებამდე, პასუხობენ უფროსის ზარებს სადილის დროს, მონაწილეობენ საერთაშორისო კონფერენსზარებში დილის 6 საათზე და კითხულობენ კოლეგების შენიშვნებსა თუ საყვედურებს შაბათ-კვირას.

24/7 სახის გრაფიკით მუშაობა საბოლოოდ ძირს უთხრის რეალურ სოციალურ ურთიერთობებს. ოჯახთან და მეგობრებთან ფიზი-

კური ურთიერთობა იზღუდება და ადამიანები უფრო და უფრო გრძნობენ მომეტებულ სტრესსა და ემოციურ სიცარიელეს. ამიტომ, დასაქმებულები, სავარაუდოდ, მოითხოვენ რეალური და ვირტუალური ბარიერების დაწესებას, რომლებიც განაცალკევებენ მათ სამსახურსა და პირად ცხოვრებას. მაგალითად, თქვენ შექმნით ცალ-ცალკე ანგარიშებს, ვებგვერდებსა და ქსელებს სამუშაოსა და მეგობრებთან ურთიერთობისთვის. დასაქმებულები, არასამუშაო საათებში, არ მიაქცევენ ყურადღებას სამუშაოს მოთხოვნებს. კარგი თანამშრომლების მისაღებად და შესანარჩუნებლად ორგანიზაციებს დასჭირდებათ სამუშაო კომუნიკაციების რესტრუქტურისა, რათა ისინი ტრადიციული სამუშაო საათების ჩარჩოებში მოაქციონ.

HR-ის ხარჯების კონტროლი

დადგენილია, რომ ამერიკულ კომპანიებს თანამშრომელთა ჭარბწონიანობის პრობლემებთან ბრძოლაზე ყოველწლიურად 153 მილიარდი აშშ დოლარი ეხარჯებათ.¹⁰⁸ HR-ის ხარჯები სწრაფად მზარდია, განსაკუთრებით, ეს ითქმის თანამშრომელთა ჯანდაცვისა და საპენსიო ხარჯებზე. ორგანიზაციები ეძებენ ამ ხარჯების კონტროლის გზებს.

თანამშრომელთა ჯანდაცვის ხარჯები AOL-ში თითქმის 1000 თანამშრომელია რეგისტრირებული 11-კვირიან აქტივობაში, რომელიც გულისხმობს, რამდენადაც შესაძლებელია, მეტი ნაბიჯის გადადგმას. აქტივობის დასასრულს ამ თანამშრომლებს მთლიანად 530 მილიონ ნაბიჯზე მეტი ექნებათ გადადგმული, რაც მსოფლიოს გარშემო 10-ჯერ და მეტად შემოვლის ეკვივალენტია. Paychex-ის თანამშრომლები, რომლებიც გადიან ჯანმრთელობის კონფიდენციალურ შემოწმებასა და რისკის შეფასებას, ასევე ის მწვევლები, რომლებიც თანხმდებიან, მონევისთვის თავის დანებების პროგრამაში ჩაერთონ, ყოველწლიურად გადიან უფასო ფიზიკურ შემოწმებას, 100 პროცენტით იფარება მათი კოლონოსკოპიებისა და პროფილაქტიკური დახმარების ხარჯები და ა.შ. Black and Decker Corporation-ში კი, თანამშრომლები, რომლებიც დაადასტურებენ, რომ თამბაქოს არ გაჰკარებენ გასული, მინიმუმ, 6 თვის განმავლობაში, სამედიცინო და სტომატოლოგიური დაზღვევის საერთო თანხაზე 75 დოლარით ნაკლებს იხდიან. Amerigas Propane-ში თანამშრომლებს წამოუყენეს ულტიმატუმი – თუ სამედიცინო შემოწმებას არ ჩაიტარებდნენ, ჯანმრთელობის დაზღვევას დაკარგავდნენ.¹⁰⁹

ეს მაგალითები ცხადყოფს, თუ რა როლს ანიჭებენ კომპანიები თანამშრომელთა ჯანდაცვის მზარდი ხარჯების კონტროლს. 2002 წლიდან მოყოლებული ჯანდაცვის ხარჯები ყოველწლიურად, საშუალოდ, 15 პროცენტით იზრდება და 2016 წლისათვის მოსალოდნელია 2007 წელს არსებული 2.2 ტრილიონი დოლარის გაორმაგება.¹¹⁰ მწვევლთა ჯანდაცვა კომპანიებს უფრო მეტი უჯდება (დაახლოებით, 25 პროცენტით), ვიდრე არამწვევლებისა.¹¹¹ თუმცა, კომპანიებს ყველაზე მეტი – 153 მილიარდი დოლარი წელიწადში – ჭარბწონიანთა ჯანდაცვაზე ეხარჯებათ, რაც მოიცავს როგორც სამედიცინო, ისე სამსახურის გაცდენით გამოწვეულ ხარჯებს.¹¹² სამრეწველო ორგანიზაციების კვლევამ აჩვენა, რომ იმ მომუშავეთა საერთო რაოდენობაში, რომლებიც სრული დატვირთვით ვერ ასრულებენ სამუშაოს, 1.8 პროცენტით მეტია იმ პირების წილი, რომელთაც საშუალოდ ან მძიმედ აწუხებთ ჭარბი წონა.¹¹³ პროდუქტიულობის დაბალი მაჩვენებელი, სავარაუდოდ, სხეულის ზომის ან ისეთი ტკივილების გამო შემცირებული

მოდრაობის შედეგია, როგორცაა ართრიტი. ამიტომ, რა გასაკვირია, რომ ორგანიზაციები ინტენსიურად ეძებენ ჯანდაცვის ხარჯების კონტროლის გზებს? როგორ აკეთებენ ამას? პირველ რიგში, ბევრი ორგანიზაცია თანამშრომლებს ჯანსაღი ცხოვრების წესის დანერგვის შესაძლებლობებით უზრუნველყოფს. ორგანიზაციის მიზანია, ფინანსური ნახალისებით დაწყებული და კომპანიის მიერ დაფინანსებული ჯანდაცვისა და ველნესის პროგრამებით დამთავრებული, აგრეთვე, სხვა ღონისძიებების გატარებით, როგორმე შეზღუდოს ჯანდაცვის ხარჯების ზრდა. ამჟამად, კომპანიების დაახლოებით 41 პროცენტი იყენებს გარკვეული ტიპის პოზიტიურ ნახალისებებს (1996 წელს ეს მაჩვენებელი 34 პროცენტს აღწევდა), რომლებიც მიზნად ისახავს ჯანსაღი ქცევის ხელშეწყობას.¹¹⁴ კიდევ ერთ კვლევაში მითითებულია, რომ გამოკითხულ კომპანიათა თითქმის 90 პროცენტი მომდევნო 3-5 წლის განმავლობაში თავისი თანამშრომლებისათვის ჯანსაღი ცხოვრების წესის აქტიურ ხელშეწყობას გეგმავს.¹¹⁵ ბევრი კი უფრო ადრე იწყებს ამას: Google-ს, Yamaha Corporation of America-ს, Caterpillar-ს და სხვებს ჯანსაღი საკვები უკვე შეაქვთ კომპანიების მიერ კეთილმოწყობილ შესვენების ოთახებში, კაფეტერიებსა და სავაჭრო ავტომატებში; იძენენ ახალ ხილს და „კალორიების ცხრილებს“ ათავსებენ ცხიმიანი საკვების დახლებზე.¹¹⁶ თუმცა, ზოგიერთმა კომპანიამ მწველების მიმართ უფრო აგრესიული პოზიცია დაიკავა, რაც გამოიხატება მათთვის სამედიცინო დაზღვევის გადასახადების გაზრდაში, მონევისათვის თავის დანებებაზე უარის თქმის შემთხვევაში კი – მათი სამუშაოდან გათავისუფლებაში.

თანამშრომელთა საპენსიო გეგმების ხარჯები კიდევ ერთი სფეროა, რომლის ხარჯების კონტროლისკენაც ორგანიზაციები მიისწრაფვიან, არის თანამშრომელთა საპენსიო სქემები. კორპორაციული პენსიები მეცხრამეტე საუკუნიდან არსებობს.¹¹⁷ მაგრამ, ის დრო, როცა კომპანიები თანამშრომლებს გარანტირებული საპენსიო შემოსავლით უზრუნველყოფდნენ, ისტორიას ჩაჰბარდა. საპენსიო ვალდებულებები იმდენად დიდ ტვირთად იქცა კომპანიებისათვის, რომ მათი გაცემის საშუალება უკვე აღარ აქვთ. ფაქტობრივად, კორპორაციული საპენსიო სისტემა „ძირფესვიანად დაინგრა“.¹¹⁸ ბევრი კომპანია უკვე აღარ გასცემს პენსიებს. IBM-მაც კი, რომელმაც 2004 წელს დახურა მისი საპენსიო სქემა ახალდაქირავებულთათვის, თანამშრომლებს განუცხადა, რომ მათი საპენსიო შემოსავლები გაიყინებოდა.¹¹⁹ 2011 წელს ჩატარებულ კვლევაში საკონსულტაციო ფირმამ აღმოაჩინა, რომ გამოკითხულ დამქირავებელთა მხოლოდ 57 პროცენტი სთავაზობს მომუშავეებს ტრადიციულ საპენსიო გეგმასა და განსაზღვრულ შემწეობათა სქემას (2009 წელს ეს მაჩვენებელი 64 პროცენტი იყო). ტრადიციული საპენსიო სქემის მქონეთა მხოლოდ 44 პროცენტი სთავაზობს ამ სარგებელს ახალ თანამშრომლებს.¹²⁰ ცხადია, პენსიების საკითხი პირდაპირ ზემოქმედებს საკადრო გადანაცვლებებზე. ერთი მხრივ, ორგანიზაციებს სურთ ნიჭიერი და უნარიანი თანამშრომლების მიზიდვა ისეთი სასურველი სარგებლით, როგორც პენსიაა. მაგრამ, მეორე მხრივ, საჭიროა ამ სარგებლის მასზე განუულ ხარჯებთან დაბალანსება.

MyManagementLab ენვეთ mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 13

გზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

13.1 სწავლის შედეგი

ახსენით, რამდენად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი და ის გარე ფაქტორები, რომლებმაც, შესაძლოა, გავლენა იქონიოს ამ პროცესზე.

HRM სამი მიზეზის გამოა მნიშვნელოვანი: პირველ რიგში, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მნიშვნელოვანი წყარო შეიძლება იყოს; მეორე მიზეზია ის, რომ ორგანიზაციული სტრატეგიების მნიშვნელოვანი ნაწილია; ბოლოს კი, იმას, თუ როგორ ექცევიან ორგანიზაციები თავიანთ პერსონალს, მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს მათ მიერ სამუშაოს შესრულებაზე.

გარე ფაქტორები, რომლებიც ყველაზე მეტად და პირდაპირ ზემოქმედებს HRM-ის პროცესზე, არის: ეკონომიკა, პროფკავშირები, სამართლებრივი გარემო და დემოგრაფიული ტენდენციები.

13.2 სწავლის შედეგი

განიხილეთ კომპეტენტური თანამშრომლების გამოვლენასა და შერჩევასთან დაკავშირებული ამოცანები.

სამუშაოს ანალიზი არის შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოსა და იმ აუცილებელ ქცევებს, რომლებიც მის შესასრულებლად საჭიროა. სამუშაოს აღწერილობა არის წერილობითი ანგარიში, რომელიც აღწერს სამუშაოს და, როგორც წესი, მოიცავს სამუშაოს შინაარსს, გარემოს და ანაზღაურების პირობებს. სამუშაოს სპეციფიკაცია არის წერილობითი ანგარიში იმ მინიმალური კვალიფიკაციებისა, რომლებსაც უნდა ფლობდეს ადამიანი მოცემული სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად.

სამუშაოსთვის პოტენციური კანდიდატების ძირითადი წყაროებია: ინტერნეტი, თანამშრომელთა მიერ შეთავაზებული კანდიდატები, კომპანიის ვებგვერდი, კოლეჯები და პროფესიული დამსაქმებელი ორგანიზაციები.

შერჩევის სხვადასხვა ინსტრუმენტებია: სააპლიკაციო ფორმა (ყველაზე უკეთესია თანამშრომელთა შესახებ ინფორმაციის შესაგროვებლად), წერილობითი ტესტები (უნდა იყოს სამუშაოსთან დაკავშირებული), სამუშაოს მოდელი (შესაფერისია კომპლექსური არამენეჯერული და რუტინული სამუშაოსათვის), შეფასების ცენტრები (ყველაზე შესაფერისია ტოპდონის მენეჯერებისათვის), ინტერვიუები (ფართოდ გამოყენებადია, მაგრამ ყველაზე მეტად შესაფერისია მენეჯერული პოზიციებისათვის, განსაკუთრებით, ტოპდონის მენეჯერებისათვის), წარსულის გამოკვლევა (გამოიყენება მონაცემების გადასამოწმებლად, მაგრამ რეკომენდაციების შემოწმება არსებითად უსარგებლოა) და ფიზიკური გამოცდები (გამოიყენება ისეთი სამუშაოსათვის, რომელიც გარკვეულ ფიზიკურ მოთხოვნებს მოიცავს, ასევე – დაზღვევის მიზნებისათვის).

სამუშაოს რეალისტური მიმოხილვა მნიშვნელოვანია, რადგან აპლიკანტს სამუშაოსთან დაკავშირებით უფრო რეალისტურ მოლოდინებს უჩენს, რამაც, თავის მხრივ, უნდა გაზარდოს თანამშრომელთა სამსახურით კმაყოფილების დონე და შეამციროს მათი დენადობა.

13.3 სწავლის შედეგი

დაახასიათეთ პროფესიული ორიენტაციისა და სწავლების განსხვავებული ტიპები.

პროფესიული ორიენტაცია მნიშვნელოვანია, რადგან იწვევს თანამშრომლის სწრაფ „გაშინაურებას“, რაც მას თავს კომფორტულად და სამუშაოზე კარგად მორგებულად აგრძნობინებს; ის ამცირებს ცუდად მუშაობისა და სამუშაოდან ადრეული, მოულოდნელი წასვლის ალბათობას.

ტრენინგების ორი სახეა: ზოგადი (მოიცავს კომუნიკაციისა და კომპიუტერთან მუშაობის უნარს, კლიენტთა მომსახურებას, პიროვნულ ზრდასა და სხვ.) და სპეციფიკური (მოიცავს ძირითად სამუშაო უნარებს, მომხმარებელთა ცოდნის ამალგებას, მრავალფეროვნებას/კულტურულ ცნობიერებას, ცვლილებების მართვას და სხვ.). ეს ტრენინგები შეიძლება ჩატარდეს ტრადიციული (სამუშაო ადგილზე კადრების როტაცია, დამრიგებლობა და სწავლება, სამუშაო რვეულე-ბი/ექსპლუატაციის ინსტრუქციები, სააუდიტორიო ლექციები) ან ტექნიკაზე დაფუძნებული მეთოდების (CD/DVD/ ვიდეოჩანაწერები/აუდიოჩანაწერები, ვიდეო-კონფერენცია, ტელეკონფერენცია ან ელექტრონული სწავლება) გამოყენებით.

აღწერეთ კომპეტენტური, მაღალმწარმოებლური თანამშრომლების შენარჩუნების სტრატეგია.

13.4 სწავლის შედეგი

მწარმოებლურობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდებია: წერილობითი ნარკვევები, მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, გრაფიკული შეფასების სკალა, BARS, მრავალი პირის შედარება, MBO და 360-გრადუსიანი შეფასება.

ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს თანამშრომელთა ანაზღაურებასა და სარგებელზე, მოიცავს თანამშრომლის თანამდებობაზე ყოფნის ვადასა და მწარმოებლურობას, შესრულებული სამუშაოს სახეობას, ბიზნესის/ინდუსტრიის სახეობას, პროფკავშირებს, შრომატევადობას ან კაპიტალტევადობას, მართვის ფილოსოფიას, გეოგრაფიულ მდებარეობას, კომპანიის რენტაბელობასა და ზომას.

კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ანაზღაურება ეძლევა თანამშრომლებს იმ სამუშაო გამოცდილებისა და კომპეტენციის მიხედვით, რომელსაც ისინი გამოავლენენ. შრომის ანაზღაურების ცვალებად სისტემაში კი ინდივიდის ანაზღაურება დამოკიდებულია მწარმოებლურობაზე.

განიხილეთ ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე პრობლემები.

13.5 სწავლის შედეგი

მენეჯერებს კრიზისის მართვა შეუძლიათ ღია და გულწრფელი კომუნიკაციით, სამუშაოდან განთავისუფლებულთათვის დახმარებისა და სარგებლის უზრუნველყოფით (შესაბამისი კანონმდებლობის შესაბამისად), ორგანიზაციაში დარჩენილი მომუშავეების მხარდაჭერით/კონსულტაციებით, ინდივიდთა ნიჭისა და გამოცდილების მიხედვით როლების გადანაწილებით, მორალის ამალგებაზე ყურადღების გამახვილებითა და ცარიელი საოფისე ფართების განვითარების გეგმის შემუშავებით.

შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელი სექსუალური ძალადობაა სექსუალური ხასიათის ნებისმიერი არასასურველი ქმედება, რომელიც, ცხადად თუ დაფარულად, ზემოქმედებს ინდივიდის საქმიანობასა, შრომისმწარმოებლურობასა ან სამუშაო გარემოზე. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ რა ქმნის შეურაცხმყოფელ ან მტრულ სამუშაო გარემოს, უნდა გაანათლონ თანამშრომლები სექსუალური ძალადობის საკითხებთან დაკავშირებით და დარწმუნდნენ, რომ არავითარი საპასუხო ქცევა არ განხორციელდება იმ პირის მიმართ, რომელმაც განაცხადა მასზე განხორციელებული სექსუალური ძალადობის შესახებ. ასევე, მათ მოწესრიგებული უნდა ჰქონდეთ სამსახურებრივი რომანების პოლიტიკა.

ორგანიზაციები უმკლავდებიან სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის ბალანსის პრობლემებს ისეთი საოჯახო შეღავათების შეთავაზებით, როგორცაა ადგილზე ბავშვის მოვლა, მოქნილი სამუშაო საათები, დისტანციური მუშაობა და ა.შ. მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ, რომ ადამიანებმა შეიძლება ამჯობინონ სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების გამმიჯნველი პროგრამები ან პროგრამები, რომლებიც მათ ინტეგრირებას უწყობს ხელს.

ორგანიზაციები აკონტროლებენ HR-ის ხარჯებს. თანამშრომელთა ჯანდაცვის ხარჯებს – ჯანდაცვის ინიციატივების (ჯანსაღი ქცევის წახალისებითა და არაჯანსაღი ქცევის გამო დაჯარიმებით) მეშვეობით, თანამშრომელთა საპენსიო გეგმებს კი – მათი გაუქმებით ან მკაცრი შეზღუდვით

სადისკუსიო საკითხები ✪

1. იმსჯელეთ გარე გარემოს ფაქტორებზე, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებს HRM-ის პროცესზე.
2. ზოგი კრიტიკოსი ამტკიცებს, რომ კორპორაციული HR-ის დეპარტამენტებმა ამონურეს თავიანთი შესაძლებლობები და ამჟამად ისინი ეხმარებიან არა თანამშრომლებს, არამედ იურიდიული პრობლემებისაგან იცავენ ორგანიზაციას. თქვენ როგორ ფიქრობთ? რა დადებითი ან უარყოფითი შედეგები მოაქვს HRM-ის ფორმალურ პროცესს?
3. აღწერეთ შერჩევის ინსტრუმენტები და განიხილეთ, თუ რომელი როგორ სამუშაოს შეესაბამება ყველაზე უკეთ.
4. რა უპირატესობა და ნაკლი აქვს სამუშაოს რეალისტურ მიმოხილვას? (განიხილეთ ეს კითხვა როგორც ორგანიზაციის, ისე თანამშრომლის პოზიციიდან).
5. აღწერეთ ორიენტაციისა და სწავლების სხვადასხვა სახეობები. ახსენით, როგორ შეიძლება განხორციელდეს სწავლების თითოეული სახეობა.
6. ჩამოთვალეთ ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს თანამშრომელთა ანაზღაურებასა და შეღავათებზე.
7. აღწერეთ მწარმოებლურობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდები.
8. თქვენი აზრით, რას წარმოადგენს შრომითი პროცესისათვის დამახასიათებელი სექსუალური ძალადობა? ახსენით, როგორ შეიძლება მოახერხონ კომპანიებმა სამუშაო გარემოში სექსუალური ძალადობის მინიმუმამდე დაყვანა.

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა ✪

თანამშრომლების მიერ სამედიცინო მარიხუანას გამოყენება HR-ის მენეჯერებისათვის პრობლემური საკითხია.¹²¹ 17 შტატს და კოლუმბიის ოლქს აქვთ კანონები და საკონსტიტუციო შესწორებები, რომლებიც გარკვეული დაავადებების მქონე პაციენტებს (კიბო, გლაუკომა ან ქრონიკული ტკივილები) სისხლის სამართლის საქმის აღძვრის გარეშე აძლევს მარიხუანას გამოყენების უფლებას. საოლქო პროკურორებს ობამას ადმინისტრაციისაგან (Obama administration) ნაბრძანები აქვთ, არ აღძვრან საქმე მარიხუანას იმ მომხმარებლების მიმართ, რომლებიც თავიანთი შტატის კანონების მიხედვით იქცევიან. თუმცა, ეს დამსაქმებლებს რთულ მდგომარეობაში აყენებს, რადგან როცა ისინი ცდილობენ სამედიცინო მარიხუანას მოხმარებასთან დაკავშირებული შტატის კანონების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, ამავდროულად, იძულებულნი არიან, განახორციელონ ფედერალურ კანონზე დაფუძნებული პოლიტიკა კომპანიაში ნარკოტიკების

მოხმარების შესახებ. მართალია, სასამართლომ დაადგინა, რომ კომპანიები არ არიან ვალდებული, შეეგუონ თანამშრომელთა მიერ სამედიცინო მარიხუანას მოხმარებას, მაგრამ იურიდიული კონსულტაციები ჯერ კიდევ არ იძლევიან ცხად განმარტებებს. სამართლის ექსპერტები აფრთხილებენ დამსაქმებლებს, „არ აუარონ გვერდი შეზღუდული შესაძლებლობებისა და კონფიდენციალურობის შესახებ კანონებს“. იურიდიული საკითხების გარდა, დამსაქმებლები ღელავენ უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შენარჩუნების პრობლემაზე. რა სახის ეთიკურ პრობლემებს ხედავთ აქ? როგორ შეიძლება ამ პრობლემამ გავლენა იქონიოს HR-ის ისეთ პროცესებზე, როგორცაა თანამშრომელთა შეკრება, შერჩევა, მწარმოებლურობის მართვა, კომპენსაციები და შეღავათები, უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა? კიდევ რომელ დაინტერესებულ მხარეებზე შეიძლება იქონიოს გავლენა ამ საკითხმა და რა სახით?

უნარების სავარჯიშო თქვენი გასაუბრების უნარების განვითარება

უნარის შესახებ

ყველა მენეჯერს სჭირდება გასაუბრების ჩატარებისათვის საჭირო უნარების განვითარება. შემდეგი განხილვა ყურადღებას ამახვილებს სწორედ ამ უნარებთან დაკავშირებულ ძირითად ქცევებზე.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. მიმოიხილეთ სამუშაოს აღწერა და სპეციფიკაცია. სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის გაცნობა კანდიდა-

- ტის შესაფასებლად ღირებულ ინფორმაციას წარმოადგენს; გარდა ამისა, გვეხმარება გასაუბრების დროს ტენდენციურობის აღმოფხვრაში;
2. მოამზადეთ შეკითხვათა სტრუქტურული კომპლექტი ყველა კანდიდატისათვის. მომზადებული კითხვების ჩამონათვალი მოგცემთ იმის გარანტიას, რომ ინფორმაცია, რომლის მიღებაც გსურთ, ხელმისაწვდომია. გარდა ამისა, თუ ყველა კანდიდატს

- მსგავს კითხვებს დაუსვამთ, უკეთ შეძლებთ მათი პასუხების შედარებას;
- კანდიდატთან შეხვედრამდე, გადახედეთ მის აპლიკაციასა და რეზიუმეს. ეს დაგეხმარებათ საერთო სურათის წარმოდგენაში იმის მიხედვით, რაც აპლიკაციასა და რეზიუმეში აქვს წარმოდგენილი და იმასთან მიმართებაში, რასაც სამუშაო მოითხოვს. ასევე, გამოარჩევთ რამდენიმე საკითხს, რომლის შესახებაც კითხვები გაგიჩნდებათ და დასვამთ გასაუბრების დროს. მხედველობაში გვაქვს ისეთი საკითხები, რომლებიც მკაფიოდ არ არის გადმოცემული აპლიკაციაში ან რეზიუმეში, არადა, ძალზე მნიშვნელოვანია სამუშაოსათვის. ამიტომ, ინტერვიუს პროცესში მათზე გაამახვილებთ ყურადღებას;
 - გასაუბრების დაწყებდანვე კანდიდატს შეუქმენით კომფორტული გარემო, მოკლედ მიმოიხილეთ განსახილველი საკითხები. გასაუბრება კანდიდატებისათვის სტრესული პროცესია, ამიტომ, მასთან მცირეოდენი ხნით გაბაასებით (მაგალითად, ამინდზე), თქვენ შექმნით ნყნარ გარემოში ინტერვიუს მიღების შესაძლებლობას. განსახილველი საკითხების წინასწარი გაცნობა კანდიდატს ეხმარება კითხვებზე პასუხების გააზრებაში;
 - დასვით კითხვა და ყურადღებით მოუსმინეთ კანდიდატის პასუხს. შეარჩიეთ შემდგომი კითხვები, რომლებიც ბუნებრივად გამომდინარეობს მიღებული პასუხებიდან. ყური დაუგდეთ პასუხებს, რადგან სწორედ მათგან უნდა მიიღოთ ის ინფორმაცია, რომლითაც დაადგენთ, შეესაბამება თუ არა კანდიდატი სამუშაოს მოთხოვნებს. ნებისმიერი გაუგებრობა შემდგომი კითხვების მეშვეობით ჩაძიებას და ინფორმაციის მიღებას მოითხოვს;

- გასაუბრება დაასრულეთ კანდიდატისათვის იმის თქმით, თუ რა მოხდება შემდგომ. ისინი ნერვიულდებიან მათი დაქირავების შესახებ თქვენს მოსალოდნელ გადანყვეტილებაზე. იყავით მათთან გულწრფელნი როგორც გასაუბრების, ისე დაქირავების პროცესის სხვა ნაბიჯების დროს. თუ გადანყვეტილების მიღებას 2 კვირის ან სხვა ვადაში აპირებთ, აცნობეთ მათ ამის შესახებ, ასევე, უთხარით, თუ რა სახით შეატყობინებთ თქვენს გადანყვეტილებას;
- დანერეთ კანდიდატის შეფასება, სანამ გასაუბრების დეტალები კარგად გახსოვთ. ნუ დაელოდებით დღის დასასრულს თითოეული კანდიდატის შესახებ თქვენი შეფასების დასაწერად. მეხსიერებამ შეიძლება გიღალატოთ. გახსოვდეთ, რომ შეფასების სწრაფად მომზადება გასაუბრების უფრო ზუსტი აღწერის შანსებს ზრდის.

ბანიშითარმთ უნარი

მიმოიხილეთ და განაახლეთ თქვენი რეზიუმე. შემდეგ სთხოვეთ მეგობრებს, რომლებიც მენეჯერულ პოზიციაზე ან მენეჯერული ტრენინგის პროგრამებში არიან დასაქმებულნი, კრიტიკულად განიხილონ იგი. სთხოვეთ მათ, ახსნან თითოეული კომენტარი და შეიტანონ ის ცვლილებები, რომლებიც, მათი აზრით, გააუმჯობესებს მას.

ახლა კი აღწუსხეთ თქვენი პიროვნებათაშორისი და ტექნიკური უნარები და ნებისმიერი პრაქტიკული გამოცდილება, რომელიც არ ჩანს თქვენს რეზიუმეში. შეადგინეთ მონახაზი იმ კითხვებისა, რომელთა დასმასაც ისურვებდით თქვენთვის ინტერვიუს დროს, რათა მოგცემოდათ იმ უნიკალური თვისებებისა და მახასიათებლების წარმოდგენის შესაძლებლობა, რომლითაც, თქვენი აზრით, სარგებელს მოუტანთ სამუშაოს.

ვეშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

სხეულზე ტატუს ან პირსინგის გაკეთების ხელოვნების მზარდი პოპულარობა ახალ გამოწვევებს უსახავს დამსაქმებლებსა და HR-ის დეპარტამენტებს ყველა პროფესიასა და ინდუსტრიაში.¹²² კვლევითი ცენტრის – „Pew Research Center“ – გამოკითხვის ცნობით, 18-დან 25 წლამდე ადამიანთა 36 პროცენტსა და 26-დან 40 წლამდე ადამიანთა 40 პროცენტს ერთი ტატუ მაინც აქვს. ამავე ასაკობრივ ჯგუფებში, შესაბამისად, 30 და 22 პროცენტს აქვს პირსინგი ყურის გარდა სხვა ადგილას. იმავე კვლევის მიხედვით, 40-დან 60 წლამდე

ასაკობრივ ჯგუფშიც კი, 10 პროცენტს აქვს ტატუ ან პირსინგი ყურის გარდა სხვა ადგილას.

3-4 პირისგან შექმენით პატარა ჯგუფები. თქვენი გუნდის ამოცანაა, შექმნათ დრესკოდი და ფიზიკურ-გარეგნული მონესრიგების პოლიტიკა, რომელიც ნათლად ჩამოაყალიბებს ძირითად პრინციპებს სხეულის ამგვარი „გაფორმების“ ხელოვნებასთან დაკავშირებით და აღწერს, რა არის ნებადართული. ეს შეგიძლიათ, ჩამონათვალის სახით გააკეთოთ. მოემზადეთ თქვენ მიერ შეთავაზებული პოლიტიკის აუდიტორიისთვის გასაზიარებლად

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- კვლევები გვიჩვენებს, რომ ქალების ხელფასი ჯერ კიდევ ჩამორჩება კაცებისას და თანაბარი შესაძლებლობების შესახებ ნებსებისა და კანონების პი-

რობებშიც კი, ქალები კაცების ანაზღაურების დაახლოებით 82 პროცენტს იღებენ.¹²³ ამ საკითხთან დაკავშირებით ჩაატარეთ კვლევა საკომპენსაციო

სისტემის შექმნაზე. ჩამონერეთ თქვენი კვლევის შედეგები.

- ესტუმრეთ „საზოგადოება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისათვის“ (Society for Human Resource Management) ვებგვერდს [www.shrm.org] და იპოვეთ HR-ის სიახლეების სექცია. აირჩიეთ წასაკითხად ერთ-ერთი ახალი ამბავი (შენიშვნა: ზოგი მათგანი მხოლოდ SHRM-ის წევრებისთვისაა ხელმისაწვდომი, ხოლო სხვები, როგორც წესი, ყველა დანარჩენისათვის). დაწერეთ მისი მოკლე მიმოხილვა-რეზიუმე, რომლის ბოლოსაც განიხილავთ, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს თემა მენეჯერებისათვის.
- გამოიყენეთ ინტერნეტი თქვენთვის საინტერესო 5 კომპანიის გამოსაკვლევადა და შეამოწმეთ, თუ რას ამბობენ ისინი მათი მომუშავეების კარიერის შესახებ. შეადგინეთ მიღებული ინფორმაციის ჩამონათვალი და დაწერეთ მოხსენება. მოემზადეთ აუდიტორიის წინაშე თქვენი კვლევის შედეგების წარსადგენად.
- იმუშავეთ თქვენს რეზიუმეზე. თუ ჯერ არ გაქვთ, მოიძიეთ, რას უნდა შეიცავდეს კარგი რეზიუმე. ხოლო თუ გაქვთ, დარწმუნდით, რომ ის შეიცავს იმ კონკრეტულ ინფორმაციას, რომელიც მკაფიოდ აღწერს თქვენს სამუშაო უნარებსა და გამოცდილებას და არა ისეთ უმნიშვნელო ფრაზებს, როგორცაა „შედეგებზე ორიენტირებული“.
- თუ მუშაობთ, ჩაინიშნეთ, რა სახის HRM საქმიანობებს ახორციელებენ თქვენი მენეჯერები (მაგალითად, გასაუბრება, საქმიანობის შეფასება და ა.შ.). ჰკითხეთ მათ კარგი თანამშრომლების მიღებისა და შენარჩუნების ეფექტურ საშუალებებსა და, ასევე, არაეფექტურ გზებზე. რა ისწავლეთ აქედან? თუ არ მუშაობთ, გამოჰკითხეთ 3 სხვადასხვა მენეჯერი, HRM-ის რა აქტივობებს იყენებენ და მათგან რომელია ეფექტური და არაეფექტური.
- გამოიკვლიეთ თქვენ მიერ არჩეული კარიერა. რა არის საჭირო ამ კარიერაში წარმატების მისაღწევად, განათლების, უნარების, გამოცდილებისა და სხვათა თვალსაზრისით. ამ სახის ინფორ-

მაცია დეტალურად აღწერეთ პირად კარიერულ სახელმძღვანელოში.

- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: D. Shilling, 2010 *Complete Guide to Human Resources and the Law* (Wolters Kluwer, 2010); Brian E. Becker, Mark A. Huselid, and Richard W. Beatty, *The Differentiated Workforce* (Harvard Business School Press, 2009); Thomas W. Malone, *The Future of Work* (Harvard Business School Press, 2004); Charles A. O'Reilly III and Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value* (Harvard Business School Press, 2000); Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation* (Harvard Business School Press, 1998); Richard W. Judy and Carol D'Amico, *Workforce 2020* (Hudson Institute, 1997); and Robert Johansen and Rob Swigart, *Upsizing the Individual in the Downsized Organization* (Addison-Wesley, 1996).
- ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე პრობლემების სექციის 4 თემიდან აირჩიეთ ერთი, გამოიკვლიეთ და დაწერეთ მოხსენება. ყურადღება გაამახვილეთ ისეთი კომპანიების შესახებ უახლესი ინფორმაციის მოძიებაზე, რომლებიც ამ პრობლემების გადაწყვეტას ცდილობენ.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რამდენად კარგი ვარ სამუშაოს შესრულების შესახებ უკუკავშირის უზრუნველყოფაში? რამდენად კმაყოფილი ვარ საკუთარი სამუშაოთი? მაქვს თუ არა სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის კონფლიქტი? რა დამოკიდებულება მაქვს სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებით? რამდენად ბევრი ვიცი HRM-ის შესახებ? თქვენი შეფასებების შედეგების გამოყენებით, გამოარკვიეთ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გასაძლიერებლად და სუსტი მხარეების გასაუმჯობესებლად?

MyManagementLab
 ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

13-1. როგორ ზემოქმედებს HRM მენეჯერებზე?
13-2. უნდა ჰქონდეს თუ არა დამსაქმებელს უფლება, აირჩიოს თანამშრომლები სახელმწიფოს ჩარევის გარეშე? განამტკიცეთ თქვენი მოსაზრება.
13-3. Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 იფიქრეთ ჩარჩოებს მიღმა



UPS მსოფლიოში უდიდესი ამანათების მიმწოდებელი კომპანიაა, ადვილად და მომენტალურად საცნობი ყავისფერი სატვირთოებით.¹²⁴ გაერთიანებულ საამანათო სამსახურ UPS-ს (United Parcel Service) მთელი აშშ-ის ტერიტორიაზე და 220-ზე მეტ ქვეყანაში ყოველდღიურად გადააქვს 15 მილიონზე მეტი პაკეტი და დოკუმენტი. ამ პაკეტების ეფექტურ მიწოდებაში იღებს იგი ანაზღაურებას და ეს შეუძლებელი იქნებოდა მისი 102000-ზე მეტი მძღოლის გარეშე. UPS აღიარებს, რომ მისი HR ასეთი გამოწვევის წინაშე დგას: მომდევნო 5 წლის განმავლობაში დაიქირაოს და მოამზადოს 25 000 მძღოლი პენსიაზე გამსვლელი ბები-ბუმერების ჩასანაცვლებლად. კომპანიას მზად აქვს გეგმა, რომელიც ითვალისწინებს მძღოლების სწავლების ახალი, ერთგვაროვანი და ეფექტური მიდგომის მქონე ბიზნესმოდელის შექმნას (მაგალითად, მძღოლებს ასწავლიან ნეკათით გასა-

წიგნებსა და ლექციებზე დაფუძნებული ტრადიციული საკლასო ტრენინგების ნაცვლად, პაკეტებისა და დოკუმენტების ეფექტური მიწოდების მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულებისთვის UPS ახლა აპლიკანტებს ამზადებს მაღალტექნოლოგიური მეთოდების გამოყენებით, რომლებიც მოიცავს ვიდეოთამაშებს, „სრიალისა და დაცემის“ სიმულატორს და იმიტირებული სოფლის ირგვლივ მონყობილ დაბრკოლებებს.

წყარო: Bloomberg/Getty Images

ლების დაჭერას, რათა დრო არ დაკარგონ ჯიბეში მის ძებნაზე).

UPS-ის მძღოლების ტრადიციული საკლასო სწავლებები აშკარად არ იყო ეფექტური. მისი მძღოლობის კანდიდატთა 30 პროცენტი ვერ გამოდგა წარმატებული. კომპანია დარწმუნდა, რომ ახალწვეულ მძღოლთა ძირითადმა ნაწილმა უკეთესი შედეგი აჩვენა, წიგნებისა და ლექციების ნაცვლად, მაღალტექნოლოგიური ინსტრუქციების გამოყენების დროს. ტრენერები ამჟამად იყენებენ ვიდეოთამაშებს, „სრიალისა და დაცემის სიმულატორს, რომელიც მოიცავს დახუთილ იატაკსა და სრიალს ფეხსაცმელებს“, და იმიტირებული სოფლის ირგვლივ მონყობილ დაბრკოლებებს.

მძღოლად მუშაობის მსურველები UPS-ის ვაშინგტონის გარეუბნის ტრენინგცენტრში (რომელსაც კომპანია ყოველწლიურად საშუალოდ 74 000 დოლარს უხდის) ერთ კვირას წვრთნასა და ვარჯიშში ატარებენ, ისინი გადაადგილდებიან ერთი სადგურიდან მეორეში, ეზიარებიან სამრეწველო ინჟინრების მიერ შემუშავებულ „340 მეთოდის“ ტექნიკას, რათა „დაზოგონ წამები და გააუმჯობესონ უსაფრთხოება ნებისმიერი ამოცანის შესრულების დროს – დანყებული ყუთების აწვეითა და ჩატვირთვით, სატვირთოს თაროდან პაკეტების შერჩევა-ჩამოტვირთვამდე“. აპლიკანტები თამაშობენ ვიდეოთამაშებს, სხედან მძღოლის სავარძელში და ავლენენ დაბრკოლებებს. კომპიუტერული სიმულაციებიდან ისინი გადადიან „Clarksville“-ზე – იმიტირებულ სოფელზე მინიატურული სახლებითა და ხელოვნური ბიზნესებით. აქ ისინი ნამდვილ მანქანებს ატარებენ და „19 წუთში წარმატებით უნდა გაართვან თავი 5 ამანათის მიწოდებას“. უსაფრთხოებისა და ეფექტურობის მხრივ კი, სტაჟიორები სწავლობენ ყინულზე ფრთხილად სიარულს სრიალისა და დაცემის სიმულატორის მეშვეობით.

როგორ მუშაობს სწავლების თანამედროვე მეთოდები? ჯერჯერობით, კარგად – 1629 სტაჟიორიდან მხოლოდ 10-მა პროცენტმა ვერ მოახერხა სასწავლო პროგრამის წარმატებით გავლა, რომელიც, მთლიანობაში, რეალურ სამყაროში სატვირთოს ტარების 30 დღის ჩათვლით, 6 კვირა გრძელდება.

სადისკუსიო საკითხები

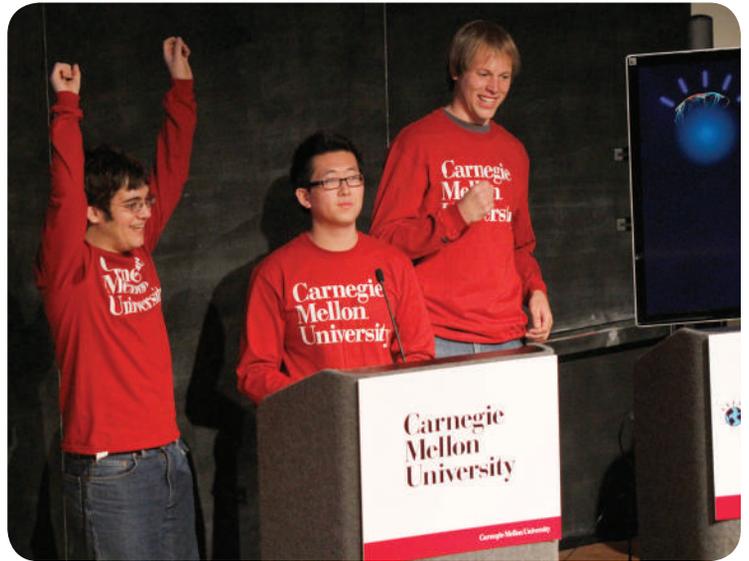
1. რა გარე ფაქტორები ზემოქმედებს UPS-ის HR-ის პრაქტიკაზე? როგორ იმოქმედა UPS-მა ამ ტენდენციების საპასუხოდ?
2. რატომ არის ეფექტურობა და უსაფრთხოება ასე მნიშვნელოვანი UPS-ისათვის? რა როლს თამაშობენ კომპანიის წარმოების ინჟინრები თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულებაში?
3. რა ცვლილებები შეიტანა კომპანიამ თავისი მძღოლების სასწავლო პროგრამებში? რას ფიქრობთ ამ ცვლილებებზე?
4. რა უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებს ხედავთ სწავლების ამ მიდგომაში:
 - ა. სტაჟიორისა და ბ. კომპანიისათვის?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 ნიჭის აღმოჩენა

კომპანიის წარმატებისათვის ნიჭიერი ადამიანების მოზიდვა და შერჩევა მნიშვნელოვანი ამოცანაა. ტექნოლოგიების კომპანიებისათვის ეს პროცესი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ მათი თანამშრომლების ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობები განსაზღვრავს კომპანიის ეფექტურობას, ინოვაციებსა და, საბოლოო ჯამში, ფინანსურ მიღწევებს.¹²⁵ როგორ იზიდავენ ტალანტებს ისეთი კომპანიები, როგორცაა Google, Facebook და, თუნდაც, IBM და Microsoft? როგორც ქვემოთ ვნახავთ, ეს კომპანიები უნიკალურ მიდგომებს იყენებენ.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების პერსონალის მიღებისა და დაკომპლექტების საერთაშორისო პროვაიდერ Modis-ს აქვს ნიჭიერი ტექნიკური პერსონალის ძიების საინტერესო ფილოსოფია. რამდენადაც ბიზნესებზე ზეგავლენა იზრდება, იმისათვის, რომ იპოვონ კვალიფიციური თანამშრომლები, „იდეალური“ კანდიდატების ძებნა უფრო და უფრო რთულდება. ეს კომპანია „ამგვარი სრულყოფილების ძიებას“ „იისფერი ციყვის“ („Purple squirrel“) ძებნას უწოდებს. ზოგჯერ, უბრალოდ, უნდა გვესმოდეს, რომ როგორც იისფერი ციყვი, ასევე, „იდეალური“ კანდიდატი არ არის ხელმისაწვდომი ან არ არსებობს. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ არ უნდა ეცადო საუკეთესო ტალანტის მოძიებას. როგორ პოულობენ დიდი ტექნოლოგიური კომპანიები ტალანტებს?

ისეთი „მონიფული“ ტექნოლოგიური კომპანიებისათვის, როგორცაა IBM, Microsoft და Hewlett-Packard (H-P), გამონევეა განსაკუთრებით რთულია, რადგან მათ არ აქვთ დამწყები ახალგაზრდა ტექნოლოგიური კომპანიების მიმზიდველობა და მომზიბველობა. ასე რომ, ამ ბიზნესებმა უნდა „მოისყიდონ“ პოტენციური თანამშრომლები. ავილოთ, მაგალითად, IBM. მას შემდეგ, რაც მისმა Watson-ის კომპიუტერმა დაამარცხა სატელევიზიო მატჩში Jeopardy-ის ორი ყოფილი ჩემპიონი, კომპანიამ იგი კარნეგი მელონში – ტოპსასწავლებელში მიიტანა, სადაც სტუდენტებს მიეცათ შანსი, დაპირისპირებოდნენ კომპიუტერს. IBM-ის მიზანი იყო, ეცდუნებინა ზოგი ამ სტუდენტთაგანი, დაფიქრებულიყვნენ თავიანთი სამომავლო კარიერის IBM-ში გაგრძელებაზე. H-P იყენებს პიცაფართების/ტექნოლოგიებზე საუბრების (tech talk) მიდგომებს სხვადასხვა სკოლაში, რითაც



ტექნიკური უნარებისა და ცოდნის მქონე კვალიფიციური კანდიდატების მოსაზიდად, გამოცდილმა ტექნოლოგიურმა კომპანია IBM-მა თავისი Watson-ის კომპიუტერი, რომელმაც დაამარცხა სატელევიზიო მატჩში Jeopardy-ის ორი ყოფილი ჩემპიონი, მიიტანა კარნეგი მელონის უნივერსიტეტში, სადაც სტუდენტებს მიეცათ შანსი, დაპირისპირებოდნენ კომპიუტერს Watson-ის სიმპოზიუმის დროს. IBM-ს სურდა, ეცდუნებინა ზოგი ამ სტუდენტთაგანი, დაფიქრებულიყვნენ თავიანთი სამომავლო კარიერის IBM-ში გაგრძელებაზე.

წყარო: Associated Press

ცდილობს, მიიზიდოს ახალგაზრდა სტუდენტები მანამ, სანამ სხვა ტექნოლოგიური კომპანიები და სტარტაფები მიიტაცებენ მათ. Microsoft-მა, რომელიც ერთ დროს ერთ-ერთი მსგავსი დამწყები კომპანია იყო, სკოლებში გააგზავნა იმავე სკოლების კურსდამთავრებულები, რათა მათ დაერწმუნებინათ სტუდენტები, თუ რატომ არის Microsoft საუკეთესო ადგილი მათი ნიჭის განსავითარებლად. იგი, ასევე, სტუდენტების მოზიდვის მიზნით, ხშირად ატარებს სხვადასხვა სახეობის თამაშებისა თუ ფინალური გამოცდებისათვის მომზადების საღამოებს, აპლიკაციების შექმნის სხდომებსა და სხვა ღონისძიებებს.

ისეთი კომპანიებისათვის, როგორცაა Facebook და Google, ტალანტების ძიება ჯერ კიდევ რთულია პოტენციურ თანამშრომლებზე მზარდი მოთხოვნისა და შეზღუდული მიწოდების გამო. ასე რომ, ამ კომპანიებსაც კი უნევთ, ტალანტების აღმოჩენის მიზნით, გამოიყენონ შემოქმედებითი მიდგომები. მაგალითად, Google-მა აღმოაჩინა, რომ კანდიდატები რეზიუმეებს ზედმეტად ვიწრო ასპექტში განიხილავდნენ, რადგან ყურადღებას აქცევდნენ (როგორც მოსალოდნელია) განათლებას, GPA-ს და SAT-ის ქულებსაც კი, რითაც ყველაზე მაღალი IQ-ს მქონე კანდიდატების პოვნას ცდილობდნენ. მაგრამ აღმოჩნდა, რომ ამ ეგრეთ წოდებული გენიოსებიდან ყველა სულაც არ იყო სამუშაოზე ისეთი ეფექტური, როგორსაც მოელოდნენ. ამიტომ გადაწყვიტეს მათი „უფრო საფუძვლიანად შესწავლა“. რეზიუმეების „ტრადიციული გზით – ზემოდან ქვემოთ“ დათვალიერების ნაცვლად, კომპანიამ დაიწყო მათი „თავდაყირა“ განხილვა, ცდილობდა რა, ეპოვა „იშვიათი, განსაკუთრებული ნიშან-თვისება, რომელიც მათ უპირატესობაზე მიუთითებდა“. Facebook-მა აღმოაჩინა, რომ თანამშრომელთა აყვანის მოძველებული არხები ვერ მოიზიდავდა ტალანტებს საკმარისად სწრაფად. ასე რომ, მან სცადა ონლაინთავსატეხები და პროგრამირების გამოწვევები, რათა აღმოეჩინა და მოეზიდა ნიჭიერი ადამიანები. ეს ადვილი, სწრაფი და იაფი მიდგომა იყო პოტენციური კანდიდატების განაცხადების მისაღებად. ამ უნიკალური მიდგომების მიუხედავად, ისიც მართალია, რომ მრავალ ახალგაზრდა ტექნოლოგიურ კომპანიას აქვს თვითმყოფადი მიმზიდველობა კანდიდატებისა, პირველ რიგში იმიტომ, რომ სწორედ ისინი არიან ახლა ყველაზე „მოდურნი“ და „სასურველნი“. ასევე, ბევრ დამწყებ ტექნოლოგიურ კომპანიაში არ არის ფესვგადგმული ბიუროკრატია ან კულტურული შეზღუდვები. თუ თანამშრომელს სამუშაოზე შორტებში, მაისურსა და სანდლებში მოსვლა სურს, ასეც აკეთებს. სინამდვილეში, ნიჭიერ თანამშრომლებს მსგავს კომპანიებში იზიდავს ის ფაქტი, რომ მათ შეუძლიათ თავიანთი სამუშაო გრაფიკის (საათების) შედგენა, შინაური ცხოველების სამუშაოზე მოყვანა, აქვთ უფასო კვება, სასმელები და სხვა მრავალგვარი შეღავათები.

სადისკუსიო საკითხები

1. რას გვეუბნება ეს შემთხვევა თანამშრომელთა მიწოდების და მოთხოვნის საკითხისა და ბიზნესებზე მათი გავლენის შესახებ?
2. რა იგულისხმება „იისფერი ციყვის ძიებაში“ ტალანტების აღმოჩენასთან მიმართებაში? შეესაბამება თუ არა იგი არატექნოლოგიურ კომპანიებსაც? განიხილეთ.
3. როგორ ფიქრობთ, გამოცდილი ტექნოლოგიური კომპანიებისათვის ყოველთვის რთული იქნება ტალანტების მოზიდვა? განიხილეთ.
4. რას ფიქრობთ Google-ისა და Facebook-ის მიერ ნაცად მიდგომებზე? ახსენით.
5. დაიხურეთ თქვენი „კრეატიული“ ქუდი. თქვენ ხართ პასუხისმგებელი HR-ზე დამწყებ ტექნოლოგიურ კომპანიაში. რა იდეები და წინადადებები შეგიძლიათ მოიფიქროთ ტალანტების აღმოსაჩენად?

მოდული: თქვენი კარიერული ბანკითარების მენეჯმენტი

ჯეფრი ჰოლენდერი (Jeffrey Hollender) არატოქსიკური, ბუნებრივი დასუფთავების, ქალაქისა და პირადი ჰიგიენის საგნების დისტრიბუციის კომპანია Seventh Generation Inc.-ის შექმნის იდეის აქტიური მომხრე იყო, შემდგომში კი – თანადამფუძნებელი და აღმასრულებელი თავმჯდომარე. ის წარმატებულ ბიზნესმენად შეიძლება ჩაითვალოს, თუმცა, ყოველთვის, როდესაც კანადაში ჩადის, საზღვარზე მას აყოვნებენ უსაფრთხოების დამატებითი შემოწმებისთვის „იმ ინციდენტის გამო (ტორონტოს ზრდასრულთა სკოლაში მუშაობის ნებართვის არქონა), რომელსაც ჯერ კიდევ 23 წლის ჰოლენდერის დაკავება და დეპორტაცია მოჰყვა“.¹ სხვა ცნობილ ბიზნესმენებსაც ჰქონდათ პრობლემები მათი კარიერის ადრეულ ეტაპებზე, თუმცა შემდგომში წარმატებებს მიაღწიეს.

კარიერაში წარმატების მიღწევის გზაზე შეიძლება ბევრი დაბრკოლება შეგხვდეთ, ან არც შეგხვდეთ, მაგრამ მთავარია, გახსოვდეთ, რომ თავად ხართ პასუხისმგებელი საკუთარ კარიერაზე.² ამას, თქვენ გარდა, ვერავინ გააკეთებს – ვერც თქვენი დამქირავებელი. ამიტომ შევიტანეთ ეს მოდული შესასწავლად სახელმძღვანელოში – რათა დაგეხმაროთ თქვენი კარიერის უკეთ წარმართვაში. ამ მოდულში წარმოდგენილი ინფორმაცია თემატიკის მიხედვით ისეთნაირადაა დალაგებული, რომ შეძლოთ აირჩიოთ ის, რაც ყველაზე მეტად გაინტერესებთ. ვიმედოვნებთ, რომ სიამოვნებას მოგანიჭებთ კითხვის პროცესი. წარმატებულ კარიერას გისურვებთ!

კარიერული შესაძლებლობები მენეჯმენტში

თუ გასული წლების განმავლობაში თვალს ადევნებდით ახალ ამბებს, გეჩვენებთ ინფორმაცია თანამშრომელთა ფართოდ გავრცელებული შემცირების შესახებ როგორც შეერთებულ შტატებში, ისე მთელ მსოფლიოში: Merck-მა სამუშაო ძალის დაახლოებით 11% შეამცირა, Unisys-მა შტატები 10%-ით შეამცირა, Pfizer Japan Inc.-მა შტატები 5%-ით შეკვეცა, ხოლო Kodak-მა 25000 სამუშაო ადგილი გააუქმა. აქედან გამომდინარე, ხომ არ მცირდება მენეჯერების სამუშაო ადგილები? – ამ ინფორმაციის მიხედვით, ასე უნდა ფიქრობდეთ. სინამდვილეში კი, მომავალი ფრიად ოპტიმისტურია! ბიზნესადმინისტრირება და მენეჯმენტი კვლავაც კოლეჯების ყველაზე პოპულარულ ათეულშია და, როგორც ჩანს, სამსახური ელოდება კურსდამთავრებულებს!

ძნელია იმ ადამიანთა რაოდენობის დადგენა, რომლებიც შეერთებულ შტატებში მენეჯერებად მუშაობენ, რადგან აქ გაერთიანებულია ბიზნესისა და ფინანსების სპეციალობები. U.S. Bureau of Labor Statistics-ის (BLS) მონაცემების მიხედვით, ამ კატეგორიაში დასაქმებულთა რაოდენობა თითქმის 30 მილიონია.³ BLS-ის წინასწარი შეფასებით, აღმასრულებელი, ადმინისტრაციული და მენეჯერული თანამდებობები 5%-დან 28%-მდე გაიზრდება 2018 წლისთვის.⁴ საქმე ისაა, რომ მენეჯერთა სამუშაო ადგილები საკმარისი იქნება, მაგრამ ეს ადგილები, შესაძლოა, იმ ორგანიზაციებში ან სფეროში არ იყოს, სადაც თქვენ მოელოდით. მენეჯერებზე მოთხოვნა ტრადიციულ Fortune 500-ის ორგანიზაციებში და, კერძოდ, ტრადიციული წარმოების სფეროში ისეთი დიდი არ იქნება, როგორც მომსახურების სფეროს მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში, კერძოდ, საინფორმაციო და ჯანდაცვის სფეროებში. გახსოვდეთ, რომ მენეჯერის თანამდებობა შეიძლება ბევრად უკეთესი იყოს მცირე ორგანიზაციებში.

შესაფერისი კულტურის მოძებნა

რიჩარდ დ'ამბროზიო (Richard D'Ambrosio) ფიქრობდა, რომ მან შესანიშნავი სამსახური მოძებნა საბუღალტრო ფირმაში. გარეგნულად ასე ჩანდა, რომ ეს კარგი სამსახური იყო – მომუშავეთა აღიარება, ჯილდოები და მენეჯერები „პოლიტიკურად კორექტული“ პასუხებით სამუშაო და პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. თუმცა, როგორც კი მუშაობა დაიწყო, მან აღმოაჩინა, რომ მოხვდა ისეთ კულტურულ გარემოში, სადაც მუშაობის წახალისება მხოლოდ იმისათვის ხდებოდა, რომ ზედმეტი საათები ემუშავათ, უმცროსი ბუღალტრებისგან კი მოელოდნენ, რომ ისინი პარტნიორების „ხელის ბიჭები“ ყოფილიყვნენ. მათ ამუშავებდნენ ისეთ დღეებშიც კი, როგორცაა, მაგალითად, მათი ქორწინების წლისთავი ან სადღესასწაულო დასვენების დღეები. მან მხოლოდ რამდენიმე თვე იმუშავა და მალე დატოვა სამსახური. როგორ შეგიძლიათ თავიდან აიცილოთ ასეთი პრობლემა? როგორ შეიძლება მოძებნოთ ისეთი კულტურა, რომელიც თქვენ შეგეფერებათ?⁵ გთავაზობთ რამდენიმე წინადადებას.

პირველი, გაარკვიეთ, რა არის თქვენთვის შესაფერისი. მაგალითად, როგორი მუშაობა მოგნონთ – გუნდური თუ დამოუკიდებელი? სამსახურის შემდეგ კოლეგებთან ერთად დროის გატარება მოგნონთ თუ პირდაპირ სახლში წასვლა გირჩევნიათ? სად უფრო კომფორტულად გრძნობთ თავს – ფორმალურ თუ თავისუფალ გარემოში? შემდგომი სამუშაოს ძიება სასურველი ტიპის დამქირავებლებს შორის განაგრძეთ.

მას შემდეგ, რაც სამსახურის სკრინინგის სანყის პროცესს დაამთავრებთ და დაინყებთ გასაუბრებებს, იწყება ნამდვილი დეტექტივის სამუშაო, რაც მოიცავს დამქირავებლის მიერ წარმოდგენილ „ოფიციალურ“ ინფორმაციაზე უფრო მეტის ძიებას. შეეცადეთ, გაარკვიოთ ფასეულობები, რომლებიც ამოძრავებს ორგანიზაციას. დასვით ისეთი კითხვები, როგორცაა: რა მიღწევებით ამაყობენ, როგორ ირეაგირეს ადრე არსებულ საგანგებო ვითარებებსა და კრიზისებზე. იკითხეთ, „იდეა თუ გამიჩნდება, როგორ შევძლებ მის განხორციელებას?“ შეიძლება თუ არა, დაელაპარაკოთ ისეთ ადამიანს, რომელიც კარგად ერკვევა დანიშნულების საკითხებში; გაარკვიეთ, რას აკეთებენ და რისთვის იღებენ წახალისებას; იკითხეთ, როგორ მოხდება თქვენი შეფასება. ბოლოს და ბოლოს, თუ თამაშში მონაწილეობას აპირებთ, ხომ უნდა იცოდეთ, როგორ ითვლიან ადამიანები ქულებს. ამის გარდა, ყურადღება მიაქციეთ არავერბალურ ნიშნებს. რა უდევთ თანამშრომლებს მაგიდაზე – ოჯახის სურათები თუ მხოლოდ სამუშაოსათვის საჭირო ნივთები? კაბინეტის კარი ღიაა თუ დახურული? საერთოდ, არის კარი? როგორია ფიზიკური გარემო: თავისუფალი და ყოველდღიური თუ ოფიციალური? ადამიანები ერთმანეთს ეხმარებიან სამუშაოს შესრულებაში? ხომ არ არის სააბაზანოები ბინძური, რაც შეიძლება მიაწინებდეს იმას, თუ რამდენად აფასებენ თანამშრომელს. დააკვირდით მატერიალურ სიმბოლოებს. ვის აქვს მათთან წვდომა? დაბოლოს, თქვენი დაკვირვების დროს განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ იმ კონკრეტულ დეპარტამენტს ან განყოფილებას, სადაც იმუშავენ. ეს ის ადგილი იქნება, სადაც თქვენ სამუშაო საათების დიდი ნაწილი უნდა გაატაროთ. როგორ ფიქრობთ, შეიძლება, იქ თავი ბედნიერად იგრძნოთ?

რისკის საკუთარ თავზე აღება

„IYAD-WYAD-YAG-WYAG: თუ ყოველთვის იმას გააკეთებთ, რასაც აკეთებდით, ყოველთვის იმას მიიღებთ, რასაც იღებდით! ამგვარად, თუ გსურთ უკეთ იცხოვროთ, შესაძლებლობები ხელიდან არ უნდა გაუშვათ“. – ანონიმი.⁶

როგორ მიუდგებით თქვენს კარიერას თქვენი ცხოვრების მანძილზე? მოისურვებთ ისევ იმის კეთებას, თუ არა, რასაც ყოველთვის აკეთებდით? გექნებათ თუ არა სურვილი, გამოიყენოთ შესაძლებლობები და რამდენად კომფორტულად იგრძნობთ თავს შესაძლებლობების გამოყენების შემთხვევაში? კარიერული რისკი აზარტული თამაში არ უნდა იყოს. პასუხისმგებლიანი რისკის აღებამ შეიძლება შედეგები უფრო პროგნოზირებადი გახადოს. გთავაზობთ რამდენიმე წინადადებას, თუ როგორ შეიძლება პასუხისმგებლიანი, ეფექტური რისკის განევა კარიერული გადაწყვეტილებების მიღებისას. მნიშვნელოვანია რისკის ყოველმხრივი შეფასება. სანამ რისკზე წახვიდოდეთ, მოიფიქრეთ, რა შეიძლება დაკარგოთ ან ვის შეიძლება მიაყენოთ ზიანი. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის ყოველივე ეს ან რამდენად მნიშვნელოვანია არიან ეს ადამიანები თქვენთვის? გაარკვიეთ, შეგიძლიათ თუ არა, მიზანს სხვა გზით მიაღწიოთ ისე, რომ რისკის განევა აღარ დაგჭირ-

დეთ. გარკვეით ყველაფერი, რაც დაკავშირებულია კარიერულ რისკთან – დრო, ადამიანები, ცვლილებები, რომელიც მას მოჰყვება და პოტენციური სარგებელი და ზიანი როგორც ახლო, ისე შორეულ პერსპექტივაში. კარგად გაერკვიეთ, რას გრძნობთ რისკთან დაკავშირებით: გეშინიათ? მზად ხართ, იმოქმედოთ ახლა? რამდენად გარკვეული ხართ, ზომიერი რისკი გასწიეთ თუ არა? დაბოლოს, მოიქეცით ისე, რომ შესაძლებელი იყოს თქვენი სამსახურში მიღება. ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაც შეგიძლიათ გააკეთოთ, ისაა, რომ უზრუნველყოთ, მუდმივად გქონდეთ არჩევანი, განაახლოთ უნარ-ჩვევები და შეიძინოთ ახალი უნარები.

ისევე, როგორც ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, რომელიც რისკთანაა დაკავშირებული, რაც უფრო მეტი ინფორმაცია გექნებათ, მით უფრო უკეთ შეძლებთ რისკის შეფასებას. შემდეგ, ამ ინფორმაციით შეიარაღებული, თქვენ უფრო რეალური გადაწყვეტილების მიღებას შეძლებთ. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ არ გექნებათ შესაძლებლობა, თავიდან აიცილოთ რისკთან დაკავშირებული შესაძლო უარყოფითი შედეგები, გეცოდინებათ მაინც მათ შესახებ.

საკუთარი თავის ხელახლა აღმოჩენა

ერთადერთი უცვლელი რამ ცვლილების შესახებ არის ის, რომ იგი მუდმივია. დღეს თქვენ არ გაგაჩნიათ ფუფუნება, მხოლოდ ერთი ცვლილება დასძლიოთ გარკვეულ პერიოდში. სამუშაო ადგილი, როგორც ჩანს, თითქმის მუდმივად იცვლება. როგორ შეგიძლიათ, თავად შეიცვალოთ ისე, რომ მოერგოთ სამუშაო ადგილის მუდმივ ცვლებადობას?⁷

მზადყოფნა არაა მხოლოდ ბოისკაუტების კრედო; ეს თქვენი დევიზი უნდა იყოს მუდმივად ცვლებად სამსახურში. მზადყოფნა ნიშნავს ინიციატივისა და პასუხისმგებლობის აღებას საკუთარ კარიერულ განვითარებაზე. ნუ იქნებით მუდმივად დამოკიდებული თქვენს ორგანიზაციაზე კარიერული განვითარებისა და ტრენინგის შესაძლებლობების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, თავად გააკეთეთ ეს. ისარგებლეთ უწყვეტი განათლების ან სასწავლო კურსებით ადგილობრივ კოლეჯებში. ჩაენერეთ ვორქშოფებსა და სემინარებზე, რომლებიც შეიძლება დაგეხმაროთ უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებაში. თქვენი უნარ-ჩვევების განახლება ყველაზე მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ხელახლა აღმოაჩინოთ საკუთარი თავი.

თქვენთვის ასევე მნიშვნელოვანია, გახდეთ პოზიტიური ძალა სამუშაო ადგილზე ცვლილებების დროს. ჩვენ არ ვგულისხმობთ იმას, რომ რუტინულად მიიღოთ ყველა განხორციელებული ცვლილება. თუ ფიქრობთ, რომ შემოთავაზებული ცვლილება შედეგს არ მოიტანს, აღიარეთ ეს, გაახმოვანეთ თქვენი შემოფოთება კონსტრუქციულად. კონსტრუქციულობა ნიშნავს ალტერნატივის შეთავაზებას. თუმცა, თუ ფიქრობთ, რომ ცვლილება სასარგებლოა, გულწრფელად და ენთუზიაზმით დაუჭირეთ მას მხარი.

ცვლილებები, რომლებსაც ორგანიზაციები ახორციელებენ დინამიკურ გარემოში, შეიძლება ყოვლისმომცველი და სტრესული იყოს. თუმცა, თქვენ შეგიძლიათ, სარგებელი მიიღოთ ამ ცვლილებებით საკუთარი თავის ხელახლა აღმოჩენით.

რთულ ადამიანებთან ურთიერთობის სწავლა

ჩვენ გარშემო ყოველთვის არიან ადამიანები, რომლებთანაც, რბილად რომ ითქვას, რთულია ურთიერთობა. ეს ადამიანები შეიძლება იყვნენ ნუნუნა ან მეტიჩრები, რომლებსაც ჰგონიათ, რომ ყველაფერი იციან სხვისი სამუშაოს შესახებ და უყოყმანოდ გეუბნებიან ამას; ან მათ შეიძლება სხვა უსიამოვნო თვისებები გამოავლინონ ადამიანებთან ურთიერთობაში. მათ შეუძლიათ გაგირთულონ მენეჯერის სამუშაო და სამუშაო დღე ძალზე სტრესული გახადონ, თუ არ გეცოდინებათ, როგორ მოეპყროთ მათ. რთულ ადამიანებთან ყოფნა, როგორც წესი, ყოველი ჩვენგანის ყველაზე უარყოფით თვისებებს გამოავლენს. რა შეიძლება გააკეთოთ? როგორ უნდა ისწავლოთ რთულ ადამიანებთან ურთიერთობა?⁸

რთულ ადამიანებთან ურთიერთობისთვის საჭიროა ცოტაოდენი მოთმინება, დაგეგმვა და მომზადება. თქვენ გჭირდებათ მიდგომა, რომელიც გაფანტავს ამ ადამიანებთან ურთიერთობის მრავალრიცხოვან ნეგატიურ ასპექტებს. მაგალითად, ამაში დაგეხმარებათ ამ ადამიანის ქცევის დეტალური აღწერის შედგენა. აღწერეთ, რას აკეთებს ის ისეთს, რაც განუხებთ. შემდეგ შეეცადეთ, გაითავისოთ ეს ქცევა. საკუთარი თავი

დააყენეთ ამ ადამიანის ადგილას და შეეცადეთ, მისი თვალთ შეხედოთ საქმეს. ეს დაგეხმარებათ, უკეთ გაიგოთ და იზინასწარმეტყველოთ მისი ქცევა და გავლენა იქონიოთ მასზე.

სამწუხაროდ, ადამიანის შეცნობის მცდელობა საკმარისი არ არის. თქვენ დაგჭირდებათ კონკრეტული სტრატეგია რთულ ადამიანებთან ურთიერთობისთვის. ქვემოთ მოცემულია რთული ადამიანების ყველაზე გავრცელებული ტიპები და მათთან ურთიერთობის სტრატეგიები.

მტრული, აბრმისიული ტიპები ასეთი ტიპის ადამიანებთან თქვენ უნდა შეგეძლოთ საკუთარი თავის დაცვა; მიეცით დრო, რომ დაწყნარდნენ; ნუ შეწუხდებით, თუ ზრდილობიანად მოქცევა დაგჭირდებათ; ფრთხილად მიიქციეთ მათი ყურადღება; დასვით და ესაუბრეთ საკუთარი პოზიციიდან; მოერიდეთ დაპირისპირებას და მზად იყავით, მეგობრულად მოეპყროთ.

წუნუნა ადამიანები წუნუნა ადამიანებს სჭირდებათ, რომ ყურადღებით მოუსმინოთ; ნუ დაეთანხმებით, მაგრამ გაერკვიეთ იმაში, რასაც ამბობენ; დააფიქსირეთ ფაქტები, კომენტარების და ბოდიშის მოხდის გარეშე; ჩართეთ ისინი პრობლემის გადაწყვეტის საქმეში.

უსამართო ტიპები, რომლებიც არ რეაგირებენ ამ ტიპის ადამიანებს ღია შეკითხვები უნდა დაუსვათ; იყავით მეგობრული, მაგრამ უხმაურო; ნუ შეავსებთ საუბარში პაუზებს მათ ნაცვლად; გაუკეთეთ კომენტარი იმას, რაც ხდება; დაეხმარეთ დაძაბულობის განმუხტვაში და უფრო თავისუფლად აგრძნობინეთ თავი.

ყველაფრის მცოდნე მესპერტები ამ ტიპის ადამიანებთან ურთიერთობისას თავი მაღლა გეჭიროთ; მოისმინეთ და გაიგეთ მათი კომენტარები; შეკითხვები დაუსვით მტკიცედ, თუმცა, დაპირისპირების გარეშე; მოერიდეთ საპირისპირო ექსპერტობას; იმუშავეთ მათთან ისე, რომ მათი ენერჯია პოზიტიური გზით წარმართოთ.

რა მსურს მივიღო ჩემი სამსახურიდან?

თუ თქვენ ამ სახელმძღვანელოს კითხულობთ, ალბათ, გადინებთ კურსს, რომელიც დაგეხმარებათ უნივერსიტეტის აკადემიური ხარისხის მიღებაში. თქვენ ალბათ იმიტომ გადინებთ სასურველი ხარისხის მისაღებად საჭირო კურსებს, რომ გაქვთ სწავლის დამთავრების შემდეგ კარგი სამსახურის მოძებნის იმედი (ან უკეთესი სამსახურის, თუ უკვე მუშაობთ) კოლეჯის დამთავრების შემდეგ. ყველა ამ ძალისხმევის გათვალისწინებით ოდესმე თუ გიფიქრიათ რეალურად, რისი მიღება გსურთ თქვენ სამსახურიდან? ⁹ მაღალი ხელფასის? სამუშაოს, რომელიც თქვენთვის გამომწვევა იქნება? დამოუკიდებლობისა და მოქნილობის? შესაძლოა, გამოკითხვის შედეგებმა უკეთ გაგარკვიოთ იმაში, თუ რისი მიღება გსურთ თქვენი სამსახურისგან. ძირითადი მიზეზები, რის გამოც თანამშრომლები მიდიან სამსახურში და რჩებიან სამუშაოზე, შემდეგია:

სამსახურის-ცხოვრების ბალანსი და მოქნილობა	29%
თავად სამუშაო	27%
შეთავაზებული ანაზღაურება	26%
თანამშრომლები	25%
სამსახურებრივი კულტურა	13%
ტრენინგის შესაძლებლობები	5%
დანაწარმების შესაძლებლობები	5%

(ჯამი 100%-ზე მეტია, რადგანაც გამოკითხულებმა ერთზე მეტი ფაქტორი მიუთითეს)

ამ მახასიათებლებიდან რომელიმე აღწერს იმას, რაც გსურთ მიიღოთ სამსახურიდან? თქვენ დრო უნდა დაუთმოთ იმაში გარკვევას, თუ რა გსურთ, რომ სამსახურმა მოგცეთ. შემდეგ, როდესაც სამსახურის ძებნის დრო დადგება, ეძებთ ის სიტუაცია, რომელიც მოგცემთ იმას, რაც გსურთ.

როგორ შემიძლია წარმატებული კარიერის მიღწევა?

კოლეჯის დამთავრება და სამუშაოს დაწყება ყოველთვის რთული ნაბიჯია. თუმცა, ეს გადასვლა შეიძლება გაიადვილოთ ერთი „ელემენტის მეშვეობით, რომელსაც ვერ უარყოფთ – ესაა პირადი ანგარიშვალდებულება“.¹⁰ თუ თქვენ გუნდის ყველაზე ახალგაზრდა წევრი იქნებით, მნიშვნელოვანია, პასუხისმგებლობა იკისროთ საკუთარ მოქმედებებსა და ქცევებზე. თქვენი კარიერის მენეჯმენტში აქტიური როლის შესრულებით თქვენი სამსახურებრივი ცხოვრება შეიძლება უფრო საინტერესო, სასიამოვნო, კმაყოფილების მომტანი და შედეგიანი გახადოთ. გათვალისწინეთ რამდენიმე წინადადებას, რომლებიც დაგეხმარებათ წარმატებული კარიერის გზაზე:

- გესმოდეთ საკუთარი თავის – თქვენი შესაძლებლობების და ნაკლოვანებების, თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების.
- დაიცავით საკუთარი ბრენდი – ყურადღება მიაქციეთ, რას უზიარებთ სხვებს ურთიერთობების დროს ინტერნეტში და თვალყური ადევნეთ საკუთარ ელექტრონულ ფოსტას.¹¹
- იყავით გუნდური მოთამაშე – კარგად შეისწავლეთ ახალგაზრდა კოლეგების ჯგუფი და თქვენი ორგანიზაცია და მოძებნეთ საუკეთესო გზები მათთან მუშაობისთვის.
- ჩაიცვით შესაფერისად – პირველი შთაბეჭდილება მნიშვნელოვანია ისევე, როგორც სხვა ყოველდღიური შთაბეჭდილებები.
- ურთიერთობები – დაამყარეთ და შეინარჩუნეთ კავშირი სხვა პროფესიონალებთან პროფესიულ ორგანიზაციებში მონაწილეობით. შეინარჩუნეთ კავშირი თანაკლასელებთან და მეგობრებთან ინტერნეტქსელის გამოყენებით და ა.შ.¹²
- ითხოვეთ დახმარება – თუ თქვენ ისეთი პრობლემა გაგიჩნდებათ, რომელიც არ იცით, როგორ მოაგვაროთ, სხვას სთხოვეთ რჩევა; მოძებნეთ მენტორი.
- მუდმივად განიხილეთ უნარ-ჩვევები – შეიძლება ფიქრობთ, რომ ყველაფერი იცით, მაგრამ ეს ასე არ არის; მუდმივად ისწავლეთ თქვენი პროფესიის და დარგის შესახებ.
- დასახეთ მიზნები და გულმოდგინედ იმუშავეთ მათ მისაღწევად – თქვენი უფროსისათვის ყოველთვის შთამბეჭდავია იმის ჩვენება, რომ თქვენ მიზნების დასახვისა და მათი მიღწევის უნარი შეგნვეთ.
- კარგად იმუშავეთ – ბოლოს და ბოლოს, წარმატებული კარიერა ნიშნავს იმას, რომ კარგად ასრულებთ თქვენს სამუშაოს, რა სახისაც არ უნდა იყოს ის.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

ნახევარგამტარების მსოფლიოს უდიდეს მწარმოებელ „Intel“-ის ტექნოლოგიური შესაძლებლობები მთელ მსოფლიოში ცნობილი და აღიარებულია. „Intel“-ის ერთ-ერთი უდიდესი შტაბბინა მდებარეობს ისრაელის ქალაქ ჰაიფაში, ხმელთაშუა ზღვის სანაპიროზე. აქ „Intel“-ის ისრაელის განვითარების ცენტრი (Israel Development Center (IDC)) 1974 წელს შეიქმნა, როგორც კომპანიის პირველი საცდელ-საკონსტრუქტორო ცენტრი ამერიკის შეერთებული შტატების ფარგლებს გარეთ.¹ ისრაელის ინჟინერთა გუნდმა (იხ. ქვემოთ, სურათზე IDC-ის ორი თანამშრომელი) გადამწყვეტი როლი შეასრულა კომპანიის რიგი წარმატებული ინოვაციების შექმნაში. როგორც ამ ჯგუფზე ამბობენ, „მას აქვს დებატებისა და კონფრონტაციის ძლიერი კულტურა, ზოგჯერ – ზედმეტად ძლიერიც კი“. ლეპტოპების მეტად წარმატებული Centrino მიკროსქემების ტექნოლოგია სწორედ ამ ლაბორატორიაში შეიქმნა, მსგავსად სხვა პროცესორების ტექნოლოგიებისა. Centrino წარმატებას, ფაქტობრივად, IDC-ში შექმნილ ატმოსფეროს უნდა უმაღლოდეს, რომელმაც ასევე ხელი შეუწყო ამ პროდუქტის ბაზარზე დამკვიდრებასა და „Intel“-ისთვის ფინანსური წარმატების გარანტირებას. თუმცა, ასეთი წარმატების მიღწევა სულაც არ იყო იოლი!

Centrino-ს დაპროექტების სანყის ეტაპზე, როგორც ხდება ხოლმე, ინჟინრების მთელი ყურადღება მიკროსქემის სამუშაო სიხშირეზე იყო გადატანილი, თუმცა, რეალობა ისაა, რომ სწრაფი მიკროსქემა მეტ ენერჯიასაც მოიხმარს და ამცირებს ელემენტის მუშაობის დროს; ხოლო ისეთი პროდუქტის შექმნისას, რომელიც უსადენო კომპიუტერზე სამუშაოდაა გათვლილი, არც ენერჯიის ჭარბი მოხმარება და არც ავტონომიური მუშაობის დროის შემცირებაა სასურველი. IDC-ის ერთ-ერთმა ინჟინერმა გუნდის ხელმძღვანელს მიმართა წინადადებით, გაენახევრებინათ მიკროსქემის სამუშაო სიხშირე, რა შემთხვევაშიც განა-

ხევრდებოდა ენერჯიის მოხმარებაც. კომპანიის სათავო ოფისში ასეთ წინადადებას, სავარაუდოდ, მხარს არავინ დაუჭერდა, რადგან ამით ეჭვქვეშ დგებოდა კომპანიის თითქმის ყველა პრიორიტეტი. თუმცა, სწორედ აქ, სათავო ოფისისგან მოშორებით, სადაც ჯგუფი ნაკლებად იყო შეზღუდული კომპანიის ორგანიზაციული კულტურისთვის დამახასიათებელი აკრძალვებით, შემუშავდა ნამყვანი პროდუქტი. ის, რომ კომპანიის საპროექტო ჯგუფები რამდენიმე ათასი მილით არის დაშორებული სანტა-კლარაში (კალიფორნია) არსებული შტაბბინიდან (მაგალითად, კომპანიის კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტის თანამშრომელთა თითქმის 30% მუშაობს 20-ზე მეტ სხვადასხვა ქვეყანაში, აშშ-ის ფარგლებს გარეთ), სხვა მხრივაც



წყარო: Bloomberg via Getty Images

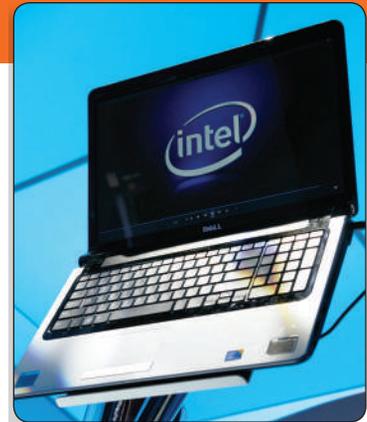
სასარგებლოა „Intel“-ისთვის. კერძოდ, ცენტრს მონყვეტილი ოფისები არ არის მოქცეული ბიუროკრატიულ „მარნუხებში“, ამიტომაც არ ესწრებიან დაუსრულებელ შეხვედრებსა და კომიტეტის კრებებს. ნაცვლად ამისა, გუნდის წევრებს შეუძლიათ, მთელი ყურადღება გადაიტანონ რეალურად გასაკეთებელ საქმეზე.

მეორე მხრივ, „Intel“-ის ჯგუფების ასეთი გეოგრაფიული „გაფანტულობა“ გარკვეულ პრობლემებსაც ქმნის, კერძოდ, ის, რომ გუნდის წევრები ცხოვრობენ და მუშაობენ სხვადასხვა ადგილას, დროის სხვადასხვა სარტყელში, არიან სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები და საუბრობენ სხვადასხვა ენებზე, „ართულებს გუნდურად მუშაობას“. ერთი, რამაც „Intel“-ის სასარგებლოდ იმუშავა, ვირტუალური რეტროსპექტივა იყო.

„Intel“-ის მენეჯერებმა გამოძებნეს გუნდების დაკავშირებისა და მათ შორის ინოვაციების მიმოცვლის საშუალება.

რეტროსპექტივა „პროექტის განხორციელების და მიღებული გამოცდილების შეფასებისა და სამომავლოდ რეკომენდაციების გაცემის ფორმალური მეთოდია“. „Intel“-ის საპროექტო გუნდები, ფაქტობრივად, თანამშრომლობენ აუდიო- და ვიდეოარხებით. ასეთი რეტროსპექტივა „Intel“-ის გუნდებს

აძლევს იდეებისა და ინფორმაციის გაცვლა-გადაცემისა და პრობლემების გადაჭრის საშუალებას. ყველაზე დიდ პრობლემა იყო შეხვედრების დროის შერჩევა, კულტურული განსხვავებების არსებობა (საუბრის სტილი, ოჯახური გარემოებები) და უსაფრთხოებისა და სამართლიანობის ისეთი ატმოსფერო



წყარო: Reuters/Steve Marcus

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 14.1. განმარტოთ ჯგუფები და აღწეროთ ჯგუფის განვითარების ეტაპები.
- 14.2. აღწეროთ ის ძირითადი კომპონენტები, რომლებიც განსაზღვრავს ჯგუფის მუშაობის ხარისხსა და კმაყოფილებას.
- 14.3. განმარტოთ გუნდები და მონინავე მეთოდები, რომლებიც დადებითად მოქმედებს გუნდის მუშაობის ხარისხზე.
- 14.4. იმსჯელოთ გუნდის მართვის თანამედროვე პრობლემებზე.

როს შექმნა, სადაც შეხვედრის ყველა მონაწილე გრძნობს, რომ მის წვლილს გარშემომყოფები სათანადოდ აფასებენ. **რა უნდა ისწავლონ სხვა ორგანიზაციებმა „Intel“-ის გუნდების მაგალითზე?**

ალბათ, ყველა თქვენგანს გააჩნია ჯგუფურად მუშაობის მეტ-ნაკლები გამოცდილება. გაიხსენეთ, მაგალითად, სკოლის ასაკში საკლასო საპროექტო ან სპორტული გუნდი, საქველმოქმედო ჯგუფი, ან, თუნდაც, პროდუქციის გასაღების გუნდი სამსახურში. სამუშაო გუნდები თანამედროვე დინამიკური გლობალური გარემოს პირობებში

მართვის ერთ-ერთი რეალური და, ამასთანავე, პრობლემური საკითხია. ბევრი ორგანიზაცია ამჯობინებს სწორედ ჯგუფების, და არა ცალკეულ თანამშრომელთა, რეორგანიზაციას. რატომ? როგორია სამუშაო გუნდები? ან იმ გამონკვევების ფონზე, რომელთა წინაშეც დგანან „Intel“-ის საპროექტო-საცდელი გუნდები, როგორ, რა გზით შექმნან მენეჯერებმა ეფექტური გუნდები? ამ კითხვებზე პასუხს მოცემულ თავში შეიტყობთ. თუმცა, სანამ გუნდების არსის განხილვაზე გადავალთ, უნდა ვფლობდეთ გარკვეულ ინფორმაციას ჯგუფებისა და ჯგუფის ქცევის შესახებ.

14.1 განმარტეთ ჯგუფი და აღწერეთ ჯგუფის განვითარების ეტაპები

ბმუფები და ჯგუფის განვითარების ეტაპები

ჯგუფის ყოველ წევრს თავისი როლი ჰქონდა: The Spotter, The Back Spotter, The Gorilla და Big Player (კარტის (ბლექ ჯეკი) მოთამაშეთა სახელები). 10 წელზე მეტი ხნის მანძილზე „მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის“ (MIT) ყოფილი სტუდენტების ეს ჯგუფი, რომელიც საიდუმლო „Black Jack Club“-ის წევრები იყვნენ, განსაკუთრებული მათემატიკური ნიჭის, მიღებული განათლების, გუნდური მუშაობისა და პირადი ურთიერთობების უნარ-ჩვევების გამოყენებით, მილიონობით დოლარს იღებდა ამერიკის შეერთებული შტატების ზოგიერთი დიდი სამორინესგან.² თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ჯგუფების დიდი უმრავლესობა სულაც არ იქმნება ამგვარი არაკეთილსინდისიერი მიზნებით. ზემოთ ხსენებული ჯგუფის წარმატება საკუთარ საქმეში, უდავოდ, შთამბეჭდავი იყო. ანალოგიურად, ნებისმიერ მენეჯერს სურს, მისი ჯგუფი წარმატებული იყოს თავის საქმეში. უპირველეს ყოვლისა, უნდა გვესმოდეს, რა არის ჯგუფი და როგორ ვითარდება ის.

ჯგუფი

ორი ან მეტი ურთიერთქმედი და ურთიერთდამოკიდებული ინდივიდი, რომლებიც ერთიანდებიან კონკრეტული მიზნების მისაღწევად.

რა არის ჯგუფი?

ჯგუფი განისაზღვრება, როგორც ორი ან მეტი ურთიერთქმედი ან ურთიერთდამოკიდებული ინდივიდი, რომლებიც ერთიანდებიან კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. **ფორმალური ჯგუფები** ის სამუშაო ჯგუფებია, რომლებიც განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრუქტურით და ეკისრება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებული გარკვეული სამსახურებრივი დავალებებისა და კონკრეტული ამოცანების შესრულება. ჩანართზე 14-1 მოცემულია ფორმალური ჯგუფის ზოგიერთი მაგალითი. **არაფორმალურია**, მაგალითად, სოციალური ჯგუფები. ასეთი ჯგუფები ორგანიზაციაში ბუნებრივი გზით იქმნება, ჯგუფის ღერძი კი, ტრადიციულად, მეგობრული კავშირები ან საერთო ინტერესებია. მაგალითად, ხუთი თანამშრომელი კომპანიის სხვადასხვა დეპარტამენტიდან, რომლებიც რეგულარულად ერთად მიირთმევენ ლანჩს, არაფორმალური ჯგუფის მაგალითია.

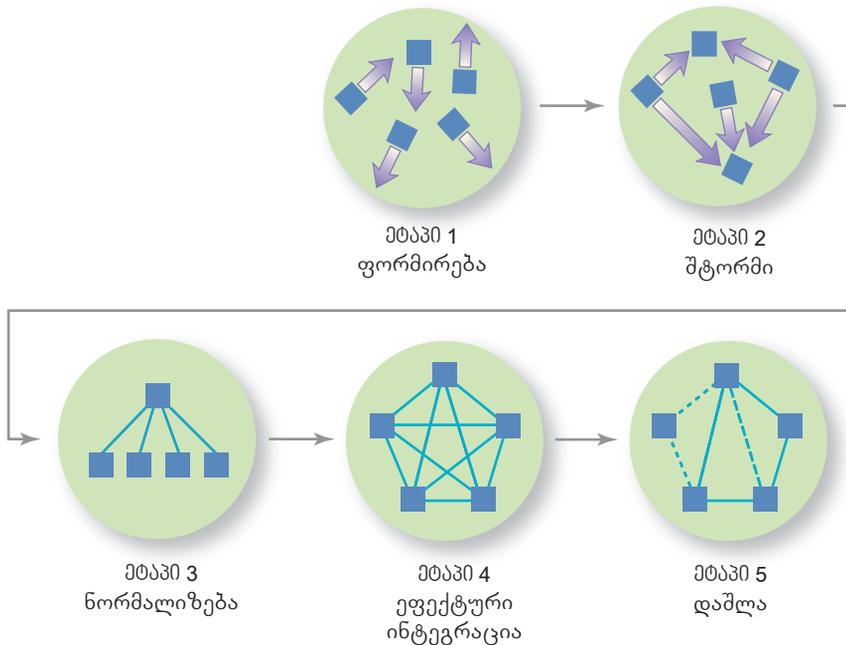
ჯგუფის განვითარების ეტაპები

კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ჯგუფის განვითარება ხუთ ეტაპად მიმდინარეობს.³ როგორც 14-2 ჩანართზეა ნაჩვენები, ეს ეტაპებია: **ფორმირება**, **მტორმი**, **ნორმალიზება**, **ეფექტური ინტეგრაცია** და **დაშლა**.

- **სამეთაურო ჯგუფი** – ორგანიზაციული სქემით განსაზღვრული ჯგუფი, რომელიც შედგება უშუალოდ კონკრეტული მენეჯერის წინაშე ანგარიშვალდებული პირებისგან.
- **სამუშაო ჯგუფი** – ჯგუფი იმ პირების შემადგენლობით, რომლებიც იკრიბებიან კონკრეტული სამსახურებრივი დავალების შესასრულებლად; ასეთი ჯგუფი ხშირად დროებითია, რადგან დავალების შესრულების შემდეგ იშლება.
- **კროსფუნქციური გუნდი** – ჯგუფი, რომელიც აერთიანებს ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილების სპეციალისტებს და იყენებს მათ მრავალფეროვან ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს; ან ჯგუფი, რომლის წევრებსაც ჩაუტარდათ სპეციალური ტრენინგი, რათა შეასრულონ ერთმანეთის სამუშაო.
- **თვითმმართველი გუნდი** – ჯგუფი, რომელიც, ძირითადად, დამოუკიდებელია, ავტონომიური და საკუთარი დავალებების გარდა, ასრულებს მენეჯერის ტრადიციულ ვალდებულებებს, როგორცაა, მაგალითად, თანამშრომლების სამუშაოდ აყვანა, გეგმების შემუშავება, კალენდარული დაგეგმვა და საქმიანობის შედეგების შეფასება.

ჩანართი 14-1

ფორმალური სამუშაო ჯგუფების მახასიათებელი



ჩანართი 14-2

ჯგუფის განვითარების ეტაპები

ფორმირების ეტაპი შედგება ორი ფაზისგან. პირველ ფაზაში ადამიანები ერთიანდებიან ჯგუფში. ადამიანები ფორმალურ ჯგუფებად ერთიანდებიან იმ მიზეზით, რომ მათ შესასრულებლად მიცემული აქვთ ესა თუ ის სამსახურებრივი დავალება. მას შემდეგ, რაც ყველა საჭირო პირი შეუერთდება ჯგუფს, იწყება ფორმირების ეტაპის მეორე ფაზა. მეორე ფაზაში განისაზღვრება ჯგუფის დანიშნულება, სტრუქტურა და ლიდერები. ამ ფაზაში, როგორც წესი, ხშირია გაურკვეველობა, რადგან ჯგუფის წევრები „ზვერავენ სიტუაციას“ იმის დასადგენად, თუ რა არის ჯგუფში მისაღები და რა – მიუღებელი. მეორე ფაზა სრულდება იმ მომენტისთვის, როდესაც ჯგუფის წევრები თავს ჯგუფის ნაწილად აღიქვამენ.

შტორმის ეტაპისთვის დამახასიათებელია კონფლიქტები ჯგუფის წევრებს შორის. კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმასთან დაკავშირებით, თუ ვინ უნდა აკონტროლოს ჯგუფი ან რა უნდა აკეთოს ჯგუფმა. ამ ეტაპზე ყალიბდება მმართველობის შედარებით მკაფიოდ გამოხატული იერარქია და ჯგუფის წევრები თანხმდებიან ჯგუფის მოქმედების სტრატეგიაზე.

ნორმალიზების ეტაპზე ჯგუფის წევრებს შორის ახლო ურთიერთობა ყალიბდება და ჯგუფი „იკვრება“. შედეგად, ჯგუფის წევრები გრძნობენ ჯგუფის „სულს“ და მათ შორის მეგობრული დამოკიდებულება მყარდება. ნორმალიზე-

ფორმირების ეტაპი

ჯგუფის განვითარების პირველი ეტაპი, რომლის დროსაც ადამიანები უერთდებიან ჯგუფს და განსაზღვრავენ ჯგუფის მიზანს, სტრუქტურასა და მმართველობას.

შტორმის ეტაპი

ჯგუფის განვითარების მეორე ეტაპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კონფლიქტი ჯგუფის წევრებს შორის.

ნორმალიზების ეტაპი

ჯგუფის განვითარების მესამე ეტაპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მჭიდრო ურთიერთობისა და ერთიანობის ჩამოყალიბება ჯგუფის წევრებს შორის.

ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპი

ჯგუფის განვითარების მეოთხე ეტაპი, როდესაც ჯგუფი სრულად ფუნქციონირებს და მუშაობს დაკისრებულ ამოცანებზე.

დამლის ეტაპი

ჯგუფის განვითარების დასკვნითი ეტაპი დროებითი ჯგუფების შემთხვევაში, რომლის დროსაც ჯგუფის წევრების მთელი აქცენტი გადატანილია არა დავალების შესრულებაზე, არამედ საქმიანობის დასრულებაზე.

ბის ეტაპი სრულდება ჯგუფის მყარი სტრუქტურის ჩამოყალიბებასა და ჯგუფის მიერ ჯგუფის წევრების ქცევის საერთო ნორმების აღიარებასთან ერთად.

მეოთხე ეტაპია **ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპი**. ამ ეტაპისთვის ჯგუფის სტრუქტურა ჩამოყალიბებულია და მისაღება ჯგუფის წევრებისთვის. მთელი მათი ენერჯია, გაცნობისა და ურთიერთგაგების ნაცვლად, მიმართულია ჯგუფურ დავალებაზე მუშაობისკენ. ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპი მიჩნეულია მუდმივი სამუშაო ჯგუფის განვითარების დასკვნით ეტაპად. თუმცა, დროებითი ჯგუფების შემთხვევაში, როგორცაა საპროექტო გუნდები, კონკრეტული ამოცანის გადასაჭრელად შექმნილი სპეციალისტების ჯგუფები და ისეთი ჯგუფები, რომელთაც ეკისრებათ განსაზღვრული ამოცანის გადაჭრა, ფორმირების დასკვნითი ეტაპია **დამლის ეტაპი**. ამ ეტაპზე ჯგუფი დასაშლელად ემზადება და მთელი მისი ყურადღება მიმართულია არა დავალების შესრულებაზე, არამედ საქმიანობის დასრულებაზე. ჯგუფის წევრების რეაქცია ამ ეტაპზე სხვადასხვაგვარია – ზოგი აღტაცებული და გახარებულია ჯგუფის მიღწევების გამო; ზოგიც – მოწყენილი, ჯგუფის დამლისა და მის სხვა წევრებთან პარტნიორული კავშირის მოშლის გამო.

ბევრ თქვენგანს, ალბათ, სკოლაში, საკლასო პროექტზე მუშაობისას გავლილი აქვს ჯგუფის ზემოთ აღწერილი ეტაპები. თავიდან ირჩევენ ჯგუფის წევრებს, რის შემდეგაც ინიშნება მათი პირველი შეკრება. იწყება იმის „გამორკვევა“, თუ ჯგუფმა რა და როგორ უნდა გააკეთოს, რასაც, როგორც წესი, მოსდევს ბრძოლა იმის დასადგენად, თუ ვინ უნდა აკონტროლოს/მართოს ჯგუფი, ვის დაეკისრება მართვის ფუნქცია. ამ საკითხის გადანყვეტისა და ჯგუფის წევრებს შორის „იერარქიის“ შეთანხმების შემდეგ დგინდება: კონკრეტულად შესასრულებელი სამუშაო, ჯგუფის რომელი წევრი სამუშაოს რა ნაწილს შეასრულებს და ამ სამუშაოს დასრულების ვადები. განისაზღვრება მოსალოდნელი შედეგები. ეს გადანყვეტილებები არის საფუძველი, რომელზე დაყრდნობითაც ჯგუფის კოორდინირებული მცდელობა ნარმატიული პროექტით უნდა დაგვირგვინდეს. პროექტის დასრულებისა და ჩაბარების შემდეგ ჯგუფი იშლება. ცხადია, ზოგიერთი ჯგუფი, ფორმირებისა და შტორმის ეტაპებს ნარმატიებით ვერ გადის. ასეთ ჯგუფებში მოსალოდნელია სერიოზული პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები, ხოლო საბოლოოდ – უხარისხო სამუშაოს ჩაბარება და დაბალი შეფასების მიღება.

დავსვათ შეკითხვა: ჯგუფი, რომელიც გაივლის განვითარების პირველ ოთხ ეტაპს, არის თუ არა უფრო ეფექტური? ზოგი მკვლევარი ამ კითხვას დადებითად პასუხობს, მაგრამ უნდა ითქვას, რომ ეს არცთუ იოლად გადასაწყვეტი საკითხია.⁴ მოსაზრება, რომ ასეთი ჯგუფი უფრო ეფექტურია, შეიძლება, ზოგადად, სიმართლეს შეესაბამებოდეს, მაგრამ იმის დადგენა, თუ რა განაპირობებს ჯგუფის ეფექტურობას, რთული საკითხია. გარკვეულ პირობებში, ხშირი კონფლიქტები (წინააღმდეგობები) დადებითად მოქმედებს ჯგუფის მუშაობაზე. რიგ შემთხვევებში ჯგუფები შტორმის ეტაპზე მუშაობენ გაცილებით უკეთ, ვიდრე ნორმალისა და ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპებზე. გარდა ამისა, არ არის აუცილებელი, ჯგუფი თანმიმდევრულად გადიოდეს მისი შექმნის ყოველ მომდევნო ეტაპს. ზოგიერთი ჯგუფი ერთდროულად გადის შტორმისა და ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპებს. არის შემთხვევები, როდესაც ჯგუფი უბრუნდება წინა ეტაპს. ამდენად, იმის თქმა, რომ ყველა ჯგუფი აუცილებლად და ზუსტად გადის ზემოაღწერილ პროცესს, ან ის, რომ ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპი უპირატესია სხვა ეტაპებზე, არასწორი იქნებოდა. ზემოთ მოცემული ზოგადი მოდელი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ჯგუფი დინამიკური ერთეულია და მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რა ეტაპზე იმყოფება ეს ერთეული, რათა ინფორმაცია ჰქონდეს, თუ რა სახის პრობლემებმა და საკითხებმა შეიძლება წამოიწიოს წინა პლანზე.

სამუშაო ჯგუფის მუშაობის ხარისხი და კმაყოფილება

უამრავი ადამიანი მათ ჩვენი დროის „ყველაზე წარმატებულ“ ჯგუფად მიიჩნევს. ვის? საუბარია ჯგუფზე „The Beatles“. „The Beatles“-ის წევრები უდიდესი მუსიკოსები და შემსრულებლები იყვნენ, მაგრამ, გარკვეული თვალსაზრისით, ეს იყო ოთხი სრულიად ჩვეულებრივი ბიჭი, რომლებმაც ჯგუფური მუშაობით იპოვეს განსაკუთრებული საშემსრულებლო და ფინანსური წარმატების მიღწევის საშუალება და, გარდა წარმატებისა, წარმოუდგენლად კარგადაც ერთობოდნენ. მათი ისტორია კარგი მაგალითია ნებისმიერი ბიზნესგუნდისთვის.⁵

რატომ არის ზოგიერთი ჯგუფი უფრო წარმატებული სხვებთან შედარებით? რატომ ხდება, რომ ზოგიერთი ჯგუფი მუშაობს უფრო წარმატებით და მისი წევრების კმაყოფილების ხარისხიც უფრო მაღალია სხვა ჯგუფებთან შედარებით? პასუხის გაცემა ამ კითხვებზე რთულია, მაგრამ ის შეიცავს ისეთ ცვლადებს, როგორცაა ჯგუფის წევრების უნარ-ჩვევები, ჯგუფის ზომა, კონფლიქტების მაჩვენებელი და შინაგანი ზეწოლა ჯგუფის წევრებზე, დაემორჩილონ ჯგუფის წესებს. ჩანართზე 14-3 ნაჩვენებია ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხს.⁶ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ჯგუფზე მოქმედი გარეგანი ფაქტორები

სამუშაო ჯგუფზე მოქმედებს ისეთი გარეგანი პირობები, როგორცაა ორგანიზაციის სტრატეგია, ადმინისტრაციის კავშირ-ურთიერთობები, ფორმალური წესები და დადგენილებები, რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, თანამშრომლების შერჩევის კრიტერიუმები, შედეგიანობის მართვის სისტემა და კულტურა და ჯგუფის სამუშაო ადგილის ფიზიკური განლაგების გენერალური გეგმა. მაგალითად, ზოგიერთი ჯგუფი აღჭურვილია მაღალი ხარისხის თანამედროვე აპარატურითა და მოწყობილობებით სამუშაოს შესასრულებლად, ზოგიც – არა. სხვა მაგალითი: ორგანიზაცია შეიძლება, მისდევდეს ფასდაკლების ან ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგიას, რაც ზემოქმედებას იქონიებს ჯგუფის საქმიანობასა და იმ ხერხებზე, რომლებსაც ის დავალების შესასრულებლად გამოიყენებს.

ჯგუფის წევრების რესურსები

ჯგუფის წევრების მიერ ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულების პოტენციალი დიდადაა დამოკიდებული იმ რესურსებზე, რომელიც ჯგუფის თითოეულ წევრს გააჩნია – ესაა ცოდნა, შესაძლებლობები, უნარ-ჩვევები, პიროვნული თვისებები... სწორედ ამ რესურსებით განისაზღვრება, თუ რისი კეთება შეუძლიათ ჯგუფის წევრებს და რამდენად ეფექტურად იმუშავენ ისინი ჯგუფურად. პიროვნული ურთიერთობების უნარები – უპირველესად კი, კონფლიქტების მართვა და გადაწყვეტა, პრობლემების ერთობლივი ძალებით გადაჭრა და კომუნიკაცია – სამუშაო ჯგუფის მაღალი ხარისხით მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია.⁷

ჯგუფის მუშაობის ხარისხზე ასევე მოქმედებს ჯგუფის წევრების პიროვნული თვისებები, რადგან, ძირითადად, ამ თვისებებით განისაზღვრება ჯგუფის ნებისმიერი წევრის ურთიერთობა დანარჩენ წევრებთან. კვლევამ ცხადყო, რომ ის პიროვნული თვისებები, რომლებიც ჩვენს კულტურაში დადებითად ითვლება (კომუნიკაბელობა, საკუთარი ძალების რწმენა და დამოუკიდებლობა), დადებითად ზემოქმედებს ჯგუფის პროდუქტიულობასა (შრომის ნაყოფიერებაზე) და საბრძოლო შემართებაზე. ამის საპირისპიროდ, უარყოფითი პიროვნული თვისებები, როგორცაა ძალაუფლების სიყვარული, მბრძანებლობის სურვილი და ტრადიციების უპატივცემულობა, უარყოფითად მოქმედებს ჯგუფის პროდუქტიულობასა და მის შემართებაზე.⁸

აღწერეთ ის ძირითადი 14.2
კომპონენტები, რომლებიც განსაზღვრავს ჯგუფის მუშაობის ხარისხსა და კმაყოფილებას.

როლი

სოციალური ერთეულის კონკრეტულ პოზიციაში პირის ქცევის სავარაუდო მოდელი.

ნორმები

სტანდარტები და მოსალოდნელი შედეგები, რომელთაც აღიარებენ და იზიარებენ ჯგუფის წევრები.

ციფრები ⁹

58 პროცენტი ზრდასრული ადამიანებისა აცხადებს, რომ კოლეგას, რომელიც უხარისხოდ მუშაობს, არ დაასმენს, მაგრამ დაეხმარება სამუშაოს შესრულებაში;

27 პროცენტმა გამოკითხულების განაცხადა, რომ დაასმენს კოლეგას, თუ მისი უხარისხო მუშაობა ზიანის მომტანია ჯგუფის ინტერესებისთვის.

65-95 პროცენტი მრეწველობის სხვადასხვა დარგის და სხვადასხვა თანამდებობაზე დასაქმებულებისა ერთდროულად ერთზე მეტი საპროექტო გუნდის წევრია.

25 პროცენტი მენეჯერებისა აცხადებს, რომ ყველაზე რთული მათთვის გუნდის შიგნით თანამშრომლებს შორის წამოჭრილი პრობლემების გადაჭრაა;

22 პროცენტი კი აცხადებს, რომ ასეთი პრობლემები ზრდის გუნდის წევრების მოტივაციას.

70 პროცენტი თანამშრომლებისა აცხადებს, რომ სამსახურში შექმნილი მეგობრული ურთიერთობების ყველაზე დიდი პლუსი არის ერთმანეთის დახმარება.

85 პროცენტი კომპანიებისა, რომლებიც ამერიკულ ჟურნალ „Fortune“-ში გამოქვეყნებულ 1000 უდიდესი კომპანიის რეიტინგის სიაში მოხვდნენ, შრომის ანაზღაურების გუნდის ან ჯგუფის შედეგებზე დაფუძნებულ სისტემას იყენებს.

69 პროცენტი თანამშრომლებისა აცხადებს, რომ მათ გუნდს არ აქვს მიცემული საკმარისი რესურსები სამუშაოს შესასრულებლად.

83 პროცენტი რესპონდენტებისა მიიჩნევს, რომ გუნდები ის ძირითადი ფაქტორია, რომელიც ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს.

33 პროცენტი გამოკითხული ქალებისა ემხრობა პირისპირ ჯგუფური შეხვედრების უფრო ხშირად მოწყობას; ამავე აზრისაა მამაკაცების 27 პროცენტი.

40 პროცენტი ტოპმენეჯერებისა გუნდის კარგი მოთამაშის ყველაზე მნიშვნელოვან მახასიათებლად ვადებში ჩატევას ასახელებს.

ჯგუფის სტრუქტურა

სამუშაო ჯგუფი არ არის რაიმე არაორგანიზებული ერთეული. მას გარკვეული შინაგანი სტრუქტურა გააჩნია, რაც განაპირობებს ჯგუფის წევრების ქცევას და ზემოქმედებს ჯგუფის მუშაობის ხარისხზე. სტრუქტურა განსაზღვრავს როლებს, ნორმებს, შეთანხმებას, სტატუსის სისტემებს, ჯგუფის ზომას, ჯგუფის შეკავშირებულობას და ლიდერობას. განვიხილოთ ამათგან პირველი ექვსი ასპექტი. ლიდერობა განხილულია მე-18 თავში.

როლმები პირველ თავში მენეჯერის საქმიანობის განხილვისას შემოვიტანეთ „როლის“ კონცეფცია (გახსოვთ მინცბერგის (Mintzberg) „მენეჯერის როლები“?). ცხადია, ორგანიზაციაში მხოლოდ მენეჯერები არ ასრულებენ სხვადასხვა როლს. როლის კონცეფცია განიხილება ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელთან მიმართებაში როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე, გარეთაც (დააკვირდით, თქვენ ხომ სხვადასხვა როლი გეკისრებათ ცხოვრებაშიც: ხართ სტუდენტი, და ან ძმა, მეუღლე და სხვ.).

როლი ნიშნავს სოციალური ერთეულის კონკრეტულ პოზიციაში მყოფი პირის ქცევის სავარაუდო მოდელს. ჯგუფის წევრები ასრულებენ გარკვეულ მოქმედებებს იმისდა მიხედვით, თუ რა პოზიციას იკავებენ ისინი ჯგუფში (რა როლი ეკისრებათ მათ ჯგუფში). როლის საერთო მიზანია, შესრულდეს ესა თუ ის სამუშაო ან უზრუნველყოს ჯგუფის წევრების კმაყოფილება.¹⁰ გაიხსენეთ ჯგუფები, რომლებშიც იყავით გაერთიანებული და თქვენი როლი იქ. ცდილობდით თუ არა გამუდმებით, რომ ჯგუფი ორიენტირებული ყოფილიყო სამუშაოს შესრულებაზე? თუ ასეა, მაშინ შეიძლება დავასკვნათ, რომ თქვენი როლი გავალდებულებდათ დავალების შესრულებას. თუ უფრო მეტად ორიენტირებული იყავით იმაზე, რომ ჯგუფის წევრებს ჰქონოდათ იდეების გამოთქმის საშუალება და ყოფილიყვნენ კმაყოფილი მიღებული გამოცდილებით? თუ ასეა, მაშინ თქვენ გეკისრებოდათ ჯგუფის წევრების კმაყოფილებაზე ზრუნვის ფუნქცია. უნდა აღინიშნოს, რომ ორივე სახის როლი მნიშვნელოვანია ჯგუფის ეფექტიანი და ეფექტური ფუნქციონირებისთვის.

პრობლემა თავს იჩენს მაშინ, როდესაც ადამიანები რამდენიმე როლს ასრულებენ და ამ როლებს არგებენ ჯგუფს, რომლის წევრებიც ისინი არიან დროის მოცემულ მომენტში. თუმცა, ამ როლების განსხვავებული მოსალოდნელი შედეგების გამო, თანამშრომლები ხშირად როლური კონფლიქტის პრობლემის წინაშე დგებიან.

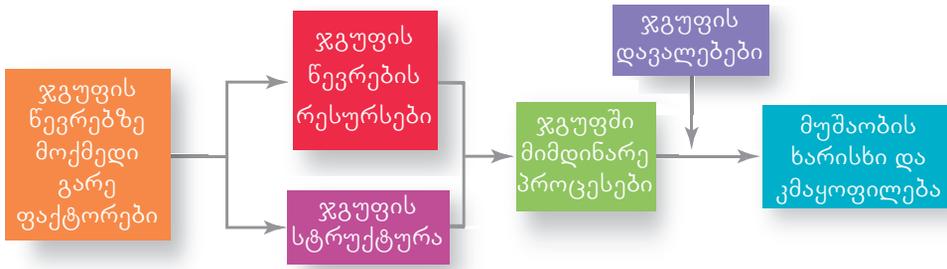
ნორმები ყველა ჯგუფს აქვს საკუთარი **ნორმები** – სტანდარტები ან მოსალოდნელი შედეგები, რომელთაც აღიარებენ და იზიარებენ ჯგუფის წევრები. ნორმები განაპირობებს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორცაა მწარმოებლურობა, აბსენტეიზმი, ოპერატიულობა და სამუშაოს სოციალიზაციის ხარისხი.

მაგალითად, კომპანია Coleman Trust Inc.-ში ადმინისტრაციული მუშაკებისთვის დადგენილი ნორმები განსაზღვრავს თანამშრომლების „სამსახურში გამოცხადების ჩვეულებებს“. კერძოდ, სამუშაო დღე იწყება დილის 8 საათზე. თანამშრომელთა უმრავლესობა, როგორც წესი, სამსახურში ცხადდება რამდენიმე წუთით ადრე სამუშაო დღის დაწყებამდე, კიდებს ლაბადას საკიდზე და აწყობს ჩანთასა და სხვა პირად ნივთებს სამუშაო მაგიდაზე, რაც გარშემოცოფებისთვის იმის მანიშნებელია, რომ იგი უკვე სამსახურშია; ამის შემდეგ კი ინაცვლებს მოსასვენებელ ოთახში, სადაც სვამს ყავას და იგებს დღის ჭორებს. ყველას, ვინც არღვევს სამუშაო დღის 8 საათზე დაწყების წესს, სთხოვენ, მოიქცეს იმგვარად, რომ დაემორჩილოს ჯგუფის სტანდარტებს.

მიუხედავად იმისა, რომ ჯგუფს თავისი „გამორჩეული“ ნორმები გააჩნია, დამატებით არსებობს ორგანიზაციის საერთო ნორმები, რომლებიც ორიენტირდება მიღწევებსა და სამუშაოს ხარისხზე, ჩაცმულობასა და ლოიალობაზე. კომპანიების ყველაზე გავრცელებული ნორმები მიღწევებსა და სამუშაოს ხარისხზეა ორიენტირებული. სამუშაო ჯგუფები, როგორც წესი, საკუთარ წევრებს აწვდიან განსაკუთრებულ მითითებებს: როგორი სიბეჯითე მოეთხოვებათ მუშაობისას, რა დონის მწარმოებლურობას უნდა მიაღწიონ, როდის უნდა ჰქონდეთ საქმიანი გამომეტყველება, როდის არის დასაშვები უსაქმოდ საირული და სხვ. ასეთი ნორმები დიდ გავლენას ახდენს ცალკეული თანამშრომლის მუშაობის ხა-

ჩანართი 14-3

ჯგუფის მუშაობის ხარისხის/კმაყოფილების მოდელი



რისზე. ფაქტობრივად, იმდენად დიდია მათი გავლენა, რომ ამა თუ იმ თანამშრომლის მუშაობის ხარისხის წინასწარ განსაზღვრა მხოლოდ მისი უნარ-ჩვევებისა და პირადი მოტივაციის გათვალისწინებით სრულიად შეუძლებელი ხდება. ჩაცმის ნორმები ხშირად კარნახობს თანამშრომლებს, რისი ჩაცმა შეიძლება სამსახურში და რისი – არა. მაგალითად, თუ ჩაცმის ნორმებით ოფიციალური ჩაცმულობაა გათვალისწინებული, თანამშრომელზე, რომელიც სამსახურში ყოველდღიური ტანსაცმლით ცხადდება, შეიძლება, განხორციელდეს მსუბუქი „ზეწოლა“, რათა ის დაემორჩილოს ორგანიზაციის ნორმებს. დაბოლოს, ლოიალობასთან დაკავშირებული ნორმებით განისაზღვრება, მაგალითად, იმუშავენ თუ არა თანამშრომლები გვიანობამდე ან შაბათ-კვირას, სამსახურის გამო თუ გადავლენ საცხოვრებლად მათთვის არასასურველ ადგილზე და სხვ.

ჯგუფის წევრობის ერთი უარყოფითი მხარეა ის, რომ წევრს შეიძლება გაუძლიერდეს ანტისოციალური თვისებები. თუ ჯგუფის ნორმები ითვისისწინებს დევიანტური (ნორმიდან გადახრილი) საქციელისადმი ტოლერანტული დამოკიდებულების გამომჟღავნებას, პირი, რომელიც, ზოგადად, არ არის დევიანტური ქცევისკენ მიდრეკილი, დიდი ალბათობით, ჩაიდენს ასეთ ქმედებას. მაგალითად, ერთი-ერთი კვლევის თანახმად, პირები, რომლებიც სამუშაო ჯგუფში მუშაობდნენ, იტყუებოდნენ, თაღლითობდნენ და იპარავდნენ უფრო მეტად, ვიდრე ინდივიდუალურად მომუშავეები.¹¹ რატომ? იმიტომ, რომ ჯგუფი ანონიმურობის გარანტიას იძლევა, რითიც პირებს, რომლებიც სხვა შემთხვევაში, გამოჭერის შიშით, მოერიდებოდნენ დანაშაულის ჩადენას, უნერგავს უსაფრთხოების მოჩვენებით შეგრძნებას.



წყარო © PhotoStock-Israel/Alamy

პ(ი)ნფ(ორ)მიზმი რადგან ნებისმიერს სურს, მიიღოს და აღიაროს ჯგუფმა, რომელსაც ის ეკუთვნის, იგი იძულებულია, დაემორჩილოს გარკვეულ წესებს. სოლომონ ეშის (Solomon Asch) ადრეულმა ექსპერიმენტებმა გამომჟღავნა ის ზემოქმედება, რომელსაც მორჩილება ახდენს ადამიანის განსჯის უნარსა და ქცევაზე.¹² ამ ექსპერიმენტებში 7-8 კაცისგან შემდგარ ჯგუფებს სთხოვდნენ ორი სხვადასხვა ბარათის შედარებას, რომლებიც ხელში ეჭირა ორ ექსპერიმენტატორს. ერთ ბარათზე გამოსახული იყო სხვადასხვა სიგრძის სამი ხაზი, ხოლო მეორე ბარათზე – ერთი ხაზი, რომელიც სიგრძით ტოლი იყო პირველ ბარათზე ნაჩვენები სამიდან ერთ-ერთი ხაზისა (იხ. ჩანართი 14-4). ჯგუფის თითოეულ წევრს ხმამაღლა უნდა წარმოეთქვა, თუ სამი ხაზიდან რომელი იყო სიგრძით ტოლი მეორე ბარათზე მოცემულ ხაზისა. ეშს აინტერესებდა, რა მოხდებოდა, თუ ჯგუფის რამდენიმე წევრი კითხვას არასწორად უპასუხებდა. ხომ არ აიძულებდა ეს სხვა წევრებსაც, გაეცათ კითხვაზე არასწორი პასუხი მხოლოდ იმის გამო, რომ სხვებთან თანხმობაში ყოფილიყვნენ? ექსპერიმენტი ისე იყო „დადგმული“, რომ, ერთის გარდა (რომელსაც ეჭვი არაფერზე ჰქონდა), მისი ყველა მონაწილე წინასწარ გააფრთხილეს, გამოკითხვის ერთი ან ორი რაუნდის შემდეგ დასმულ შეკითხვაზე განზრახ დაეწყოთ არასწორი პასუხის გაცემა. მრავალი ექსპერიმენტისა და ცდის შემდეგ ჯგუფის წევრი, რომელიც არ იყო გაფრთხილებული, დაეთანხმა სხვებს და კითხვაზე მანაც არასწორი პასუხის გაცემა დაიწყო. ასეთი არასწორი პასუხის რაოდენობა პასუხების საერთო რაოდენობის 1/3-ზე მეტი აღმოჩნდა.

ლიამ მაიმონი (Liam Maimon) – Stagee.com-ის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი და თანადაამფუძნებელი – მსუვენებაზე ისვრის კალათბურთის ბურთს მიწიკალათში და ასე ერთობა თანამშრომლებთან. ყოველდღიური უბრალო სამოსი და შინაურული გარემო Stagee-ში ნორმად ითვლება – საქმიანი კავშირების ახალი სოციალური პლატფორმა, სადაც მსახიობებს, მომღერლებს, კომპოზიტორებს, მუსიკოსებს, მოდელებს, კომედიანტებსა და მოცეკვავეებს ეძლევათ კარიერის გაუმჯობესებისა და ახალი აუდიტორიის შექმნის საშუალება. Stagee-ის თანამშრომლებს შორის ნაყოფიერი მუშაობა ნორმად არის მიჩნეული, რადგან მათ არაერთი თვე იმუშავეს თავდადებით, რომ შეექმნათ და აემოქმედებინათ ახალი ნაშრომები და კვლავაც მუშაობენ, რათა გააფართოონ ტრანზიტის საზოგადოება და ბიზნესი, რა მიზნითაც ერთმანეთს აკავშირებენ, ერთი მხრივ, ხელოვან ადამიანებს და, მეორე მხრივ, მსახიობების შემოქმედ აგენტებს, რეჟისორებსა და პროდიუსერებს.

შეიძლება თუ არა, ეშის დასკვნა დღესაც აქტუალურად ჩაითვალოს? კვლევამ ცხადყო, რომ ეშის კვლევების შემდეგ „მორჩილების ხარისხი“ შემცირდა. თუმცა, მენეჯერები ხელალებით ვერ უარყოფენ შეთანხმებულობას, რადგან ის ძალზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ჯგუფებში.¹³ ჯგუფის წევრებს ხშირად სურთ, ერთ ჯგუფად წარმოჩინდნენ და, შესაბამისად, გარეგნულადაც მათ შორის დიდი სხვაობა არ შეიმჩნეოდეს. ადამიანებს უფრო მეტად შეთანხმებულობა სიამოვნებთ, ვიდრე ცურვა დინების წინააღმდეგ მაშინაც კი, თუ ასეთი ცურვა ჯგუფის მუშაობას გააუმჯობესებს. ასე რომ, ადამიანები ისწრაფვიან, თანხმობაში იყვნენ ერთმანეთთან. თუმცა, შეთანხმებულობა ანუ კონფორმიზმი შეიძლება ზედმეტად შორს წავიდეს და მკვეთრი ფორმები მიიღოს, განსაკუთრებით, თუ ამა თუ იმ პირის შეხედულება მკვეთრად განსხვავდება ჯგუფის სხვა წევრების შეხედულებისაგან. ასეთ შემთხვევაში ჯგუფი ხშირად ძლიერ ზენოლას ახდენს განსხვავებული აზრის მქონე პირზე, რათა მისი შეხედულება დაემთხვეს სხვების შეხედულებას. ამ მოვლენას **ჯგუფური აზროვნება** ეწოდება. ჯგუფური აზროვნება, სავარაუდოდ, მჟღავნდება მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრებს აქვთ დადებითი შეხედულება ანუ იმიჯი საკუთარ ჯგუფზე და სურთ მისი დაცვა, როდესაც გრძნობენ, რომ ამ იმიჯს კოლექტივი უპირისპირდება.¹⁴

ჯგუფური აზროვნება

ჯგუფის ძლიერი ზენოლა განსხვავებული აზრის მქონე პირზე, რათა მისი შეხედულება დაემთხვეს სხვებისას.

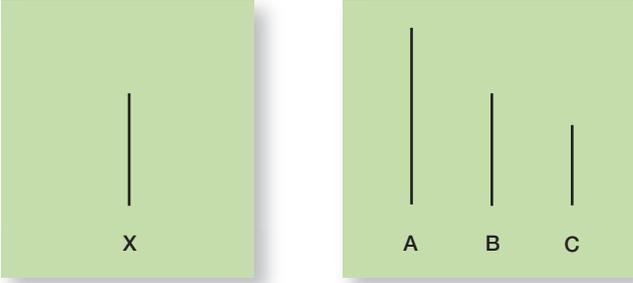
სტატუსი

პრესტიჟი, თანამდებობა ან წოდება ჯგუფში.

სტატუსის სისტემები სტატუსის სისტემები მნიშვნელოვანი ფაქტორია ჯგუფების შესწავლისას. **სტატუსი** გულისხმობს პირის პრესტიჟს, თანამდებობას ან წოდებას ჯგუფში. მკვლევარების მიხედვით, სტატუსის იერარქია ახასიათებდა ისტორიულად პირველი ჯგუფის სტრუქტურასაც კი. სტატუსმა შეიძლება მნიშვნელოვანწილად განაპირობოს ადამიანის ქცევა, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც პიროვნება ხედავს, რომ საკუთარ სტატუსს ის აღიქვამს სხვაგვარად, ხოლო გარშემომყოფები – სხვაგვარად.

ჩანართი 14-4

ეშის ბარათები



სტატუსს არაოფიციალურად შეიძლება მივანიჭოთ ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა განათლება, ასაკი, უნარი და გამოცდილება. ნებისმიერ რამეს შეიძლება ჰქონდეს გარკვეული სტატუსი, პრესტიჟულობა, თუ ჯგუფის დანარჩენი წევრები ასე აფასებენ მას. ცხადია, ის, რომ სტატუსი არაოფიციალური მახასიათებელია, არ ნიშნავს იმას, რომ უმნიშვნელო ან რთულია იმის დადგენა, ვის აქვს იგი და ვის – არა. ჯგუფის წევრებისთვის არ არის რთული ვინმესთვის სტატუსის მინიჭება და ისინი, როგორც წესი, თანხმდებიან იმაზე, თუ ვის მეტი სტატუსი აქვს და ვის – ნაკლები.

ამას გარდა, სტატუსის მინიჭება ხდება ოფიციალურადაც და თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ ორგანიზაციაში მოქმედი სტატუსის მინიჭების ოფიციალური სისტემა სათანადოა, ანუ, ამ სისტემის თანახმად, თანამშრომლის მიერ მისი თანამდებობრივი ხარისხის აღქმა და ორგანიზაციისგან მისთვის მინიჭებული სტატუსის გამომხატველი სიმბოლოები შესაბამისობაშია ერთმანეთთან. მაგალითად, სტატუსის შეუსაბამობის ნათელი მაგალითია, როდესაც ხელმძღვანელის ხელფასი ნაკლებია მისი ხელქვეითის ხელფასზე, მაღალი თანამდებობა უჭირავს დაბალი ჩინის მქონე პირს ან ქალაქ-გარეთ კლუბის წევრობა ენიჭება დეპარტამენტის უფროსს და არა – ვიცე-პრეზიდენტს. თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ ჯილდო თუ ტიტული, რომელსაც პირი იღებს, შესაბამისობაშია მის სტატუსთან, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მან შეიძლება ეჭვქვეშ დააყენოს მენეჯერის ავტორიტეტი, ხოლო სამსახურებრივი წინსვლის პერსპექტივები მისთვის სტიმულის მიმცემი აღარ იყოს.

ბმუფის ზომამ როგორია ჯგუფის ოპტიმალური ზომა? „Amazon“-ის სამუშაო გუნდებს საკმაოდ დამოუკიდებლობა აქვთ მინიჭებული, რათა განაახლონ და გამოიკვლიონ საკუთარი იდეები. მაგალითად, ჯეფ ბეზოსი (Jeff Bezos), კომპანია „Amazon.com“-ის დამფუძნებელი და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, იყენებს „two-pizza“ ფილოსოფიას, რაც ნიშნავს იმას, რომ გუნდი იმდენად პატარა უნდა იყოს, რომ დასანაყრებლად ორი პიცა იყოს. ასეთი „two-pizza“ ფილოსოფიით, გუნდის შემადგენლობა ხუთიდან შვიდ კაცამდე იზღუდება (ცხადია, გუნდის წევრების მადის გათვალისწინებით).¹⁵

ჯგუფის ზომა გავლენას ახდენს მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხზე, თუმცა შედეგი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რისი გაკეთება ევალება ჯგუფს.¹⁶ მაგალითად, კვლევამ ცხადყო, რომ პატარა ჯგუფები უფრო სწრაფად მოქმედებენ დავალების შესრულებისას, ვიდრე დიდი ჯგუფები. თუმცა, პრობლემებს დიდი ჯგუფი ქრის უფრო ეფექტურად, ვიდრე პატარა ჯგუფი. რას გვაძლევს ასეთი დასკვნები და შედეგები კონკრეტული ციფრების თვალსაზრისით? დიდი ჯგუფები – თორმეტი და მეტი წევრის შემადგენლობით – ძალზე ეფექტურია მრავალფეროვანი მიზნების მიღწევისას. თუ ჯგუფი მიზნად ისახავს ფაქტების დადგენას, დიდი ჯგუფი ამ ამოცანას უკეთ გაართმევს თავს, ვიდრე პატარა ჯგუფი. მეორე მხრივ, თუ საჭირო ხდება რაიმე პროდუქტიულის შექმნა ამ ფაქტებზე დაყრდნობით, უმჯობესია, ეს საქმე პატარა ჯგუფებს (5-7 კაცის შემადგენლობით) მივანდოთ.

ჯგუფის ზომის თაობაზე ჩატარებული ერთი კვლევის შედეგად მიღებული დასკვნები „სოციალურ სიზარმაცესთან“ დაკავშირებით, მეტად მნიშვნელოვანია. სოციალური სიზარმაცე გულისხმობს ტენდენციას, რომლის თანახმადაც, პირი კოლექტიურად მუშაობისას ხარჯავს იმაზე ნაკლებ ძალისხმევას, ვიდრე ინდივიდუალურად მუშაობისას დახარჯავდა.¹⁷ სოციალური სიზარმაცე ვლინდება მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრები მიიჩნევენ, რომ ჯგუფის სხვა წევრების დატვირთვა არ არის სამართლიანი. ამ მოტივით, ისინი ნაკლები ძალისხმევით მუშაობენ და ამ გზით ცდილობენ, სამუშაო დატვირთვა „გაათანაბრონ“. ამას გარდა, ხშირად თანაფარდობა ჯგუფის წევრის მიერ გაღებულ წვლილსა და მთლიანად ჯგუფის მიერ გაღებულ წვლილს შორის ბუნდოვანია, რის გამოც პირი შეიძლება გახდეს „უბილეთო მგზავრი“ და გადავიდეს ჯგუფის კმაყოფაზე, რადგან ფიქრობს, რომ მის მიერ გაღებული წვლილის შეფასება შეუძლებელია.

მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს სოციალური სიზარმაცის შედეგები. მენეჯერმა, რომლის ხელქვეითებიც ჯგუფურად მუშაობენ, უნდა გამოძებნოს ჯგუფის ცალკეული წევრების მიერ გაღებული წვლილის შეფასების რაიმე გზა, საშუალება. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება დაეცეს ჯგუფის პროდუქტიულობა და შემცირდეს მისი წევრების კმაყოფილების ხარისხი.¹⁸

ბმუფის მრთსულოვნება ერთსულოვნებას დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან დადგენილია, რომ მასზე ბევრად არის დამოკიდებული შრომის ნაყოფიერება ჯგუფში. აღმოჩნდა, რომ ჯგუფები, სადაც ხშირია კონფლიქტი და ჯგუფის წევრებს შორის თანამშრომლობის ნაკლებობა, ნაკლებად ეფექტურად ასრულებენ დაკისრებულ ამოცანებს, ვიდრე ჯგუფები, რომლის წევრებიც თანხმობაში არიან, თანამშრომლობენ და მოსწონთ ერთმანეთი. ამ სფეროში ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევა სწავლობდა ჯგუფის ერთსულოვნების ფენომენს, ანუ იმას, თუ რამდენად იზიდავს ჯგუფი მის წევრებს და რამდენად აქტიურად მონაწილეობენ ისინი ჯგუფის მიზნების მიღწევაში.¹⁹

ზოგადად, კვლევამ ცხადყო, რომ ერთსულოვანი ჯგუფები მუშაობენ უფრო ეფექტურად, ვიდრე ჯგუფები, რომლის წევრებს შორისაც თანამშრომლობის ნაკლებობაა.²⁰ თუმცა, უნდა ითქვას, რომ ერთსულოვნებასა და ეფექტურობას შორის საკმაოდ რთული კავშირი არსებობს. ამ მიმართებით ძირითად ცვლადს წარმოადგენს ის ზომა, რომლითაც ჯგუფის დამოკიდებულება შეესაბამება ჯგუფის ან ორგანიზაციის მიზნებს²¹ (იხ. ჩანართი 14-5). რაც მეტია ერთსულოვნების ხარისხი, მით მეტი თავდადება ცდილობენ ჯგუფის წევრები მიზნის მიღ-



წყარო: © Jim West/PhotoEdit

ერთსულოვანია დეტროიტის ზოოპარკის (The Detroit Zoo) ვეტერინარების კოლექტივი. ფოტოზე ვხედავთ ზოოპარკის მთავარ ვეტერინარს, ექიმ ენ დუნკანს (Ann Duncan) (მარჯვნივ, სტეტოსკოპით), და ზოოპარკის პერსონალს 9 კვირის ამურის ვეფხვის ბოკვერის სამედიცინო შემოწმებისას. ამურის ვეფხეს, რომელიც ციბირში ბინადრობს, გადაშენების საფრთხე ემუქრება. დღეს მისი მხოლოდ რამდენიმე ასეული ინდივიდი შემორჩენილი. ვეტერინარების კოლექტივი მონდომებითა და მოთმინებით ასრულებს სამსახურებრივ მისიას, რაც „ველური ბუნების გადარჩენასა და პოპულარიზაციას გულისხმობს“. სწორედ მათი ძალისხმევით მოიპოვა ზოოპარკმა ლიდერის სახელი ცხოველების კონსერვაციასა და კეთილდღეობაზე ზრუნვის საქმეში. ცხოველების ჯანმრთელობის დაცვის, დაავადებების პრევენციისა და მკურნალობის მეთოდების შემუშავების მიზნით, საქმისთვის თავდადებული ეს ადამიანები თანამშრომლობენ და აკონტროლებენ გარეულ და ეგზოტიკურ ცხოველებზე ზრუნვის ხარისხს.

სოციალური სიზარმაცე

ტენდენცია, რომლის თანახმადაც პირი კოლექტიურად მუშაობისას ხარჯავს იმაზე ნაკლებ ძალისხმევას, ვიდრე ინდივიდუალურად მუშაობის დროს დახარჯავდა.

ჯგუფის ერთსულოვნება

ზომა, რომლითაც ჯგუფის წევრები არიან სრულ თანხმობაში და მონაწილეობენ ჯგუფის მიზნების მიღწევის საქმეში.

წევას. თუ ჯგუფის მიზნები მიმზიდველია (მაგალითად, მაღალი შედეგიანობა, პრესტიჟული სამუშაო, თანამშრომლობა, ჯგუფის გარდა, სხვა პირებთანაც), მუშაობა მით უფრო შედეგიანი იქნება, რაც უფრო ერთსულოვანია ჯგუფი; მაგრამ, ერთსულოვნების ფონზეც კი, თუ ჯგუფის დამოკიდებულება არახელსაყრელია, შრომის ნაყოფიერება ეცემა. მეორე მხრივ, თუ ერთსულოვნება არცთუ სახარბიელოა, მაგრამ ჯგუფი თავდადებულად ემსახურება დასახულ მიზანს, შრომის ნაყოფიერება იზრდება, თუმცა არა იმდენად, რამდენადაც იმ შემთხვევაში, როდესაც თანხვედრაშია ერთსულოვნება და მიზნისკენ სწრაფვა.

ჩანართი 14-5

ჯგუფის ერთსულოვნება და შრომის ნაყოფიერება



ჯგუფში მიმდინარე პროცესებში კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხს, უკავშირდება სამუშაო ჯგუფში მიმდინარე ისეთ პროცესებს, როგორცაა კომუნიკაცია, გადაწყვეტილებების მიღება, კონფლიქტის მართვა და სხვ. ეს პროცესები მნიშვნელოვანია სამუშაო ჯგუფების არსის გასაგებად, რადგან ისინი დადებითად ან უარყოფითად ზემოქმედებს ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხზე. პოზიტიური პროცესისთვის დამახასიათებელი ფაქტორის მაგალითია მარკეტინგული კვლევის გუნდის ოთხი წევრის სინერგია, როცა გუნდური მუშაობისას ჩნდება იმაზე მეტი იდეა, ვიდრე გუნდის წევრებს გაუჩნდებოდათ ცალ-ცალკე. თუმცა, ჯგუფი შეიძლება ხასიათდებოდეს ნეგატიური პროცესისთვის დამახასიათებელი ფაქტორებითაც, როგორცაა სოციალური სიზარმაცე, ხშირი კონფლიქტები ან სუსტი კომუნიკაცია, რამაც შეიძლება, დააქვეითოს ჯგუფის შრომის ნაყოფიერება. ჩვენ განვიხილავთ ჯგუფის ორ მნიშვნელოვან პროცესს: ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღებასა და კონფლიქტების მართვას.

ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება იშვიათია ორგანიზაცია, რომელსაც არ გააჩნია კომიტეტები, სპეციალისტების ჯგუფები კონკრეტული პრობლემათვის შესასწავლად, ექსპერტებისა და სხვა მსგავსი ჯგუფები, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს. კვლევები ცხადყოფს, რომ ჯგუფის შეხვედრებზე მენეჯერს შეიძლება, კვირაში 30 საათიც კი დაეხარჯოს.²² უდავოდ, დროის დიდი ნაწილი იხარჯება პრობლემის დასმის, მისი გადაჭრის ზომებისა და ამ ზომების გატარების მეთოდების შემუშავებაზე. ფაქტობრივად, შესაძლებელია, ჯგუფს დაეკისროს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის რვა საფეხურიდან ერთი რომელიმე შესრულება (საფეხურები იხ. მე-6 თავში).

რა უპირატესობა აქვს ჯგუფურ გადაწყვეტილებას ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებასთან შედარებით? ერთი უპირატესობა ისაა, რომ ჯგუფს აქვს უფრო ამომწურავი ინფორმაცია და ცოდნა და გადაწყვეტილებას იღებს ჯგუფის წევრების უფრო მდიდარი გამოცდილებისა და მრავალფეროვანი შესაძლებლობების გამოყენებით. ამას გარდა, ჯგუფს გააჩნია პრობლემის გადაჭრის უფრო მრავალფეროვანი ალტერნატივები, რადგან იგი ფლობს უფრო მეტ და მრავალფეროვან ინფორმაციას. მეორე უპირატესობა კი ისაა, რომ, ჯგუფის

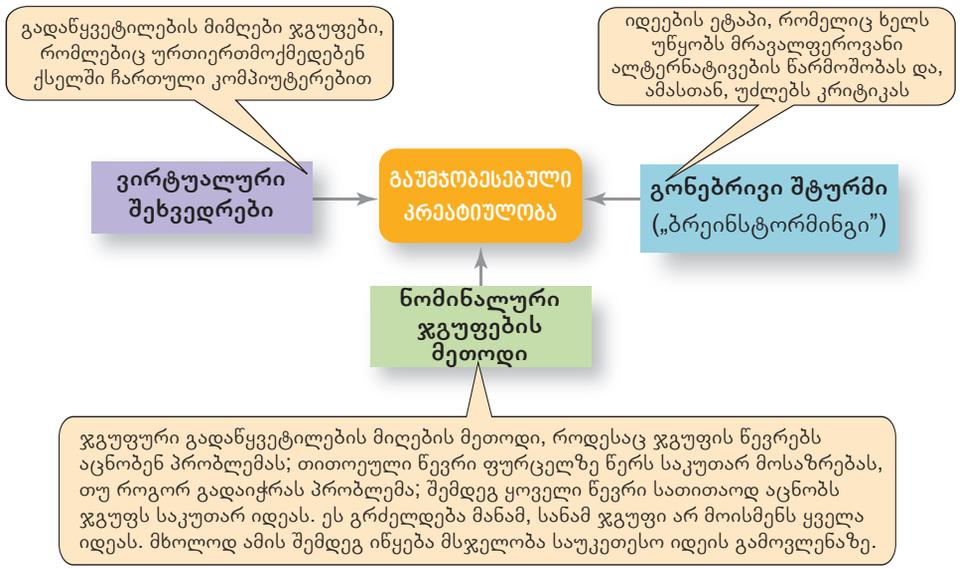
შემთხვევაში, პრობლემის გადაჭრის მეთოდს აღიარებს და იზიარებს უფრო მეტი ადამიანი. ცხადია, ჯგუფის წევრებს არ უჩნდებათ იმის სურვილი, რომ ეჭვქვეშ დააყენონ ის გადაწყვეტილება ან წავიდნენ იმ გადაწყვეტილების წინააღმდეგ, რომლის მიღებაშიც თავად მონაწილეობდნენ. დაბოლოს, ჯგუფური მუშაობა აძლიერებს კანონიერების განცდას, კერძოდ, ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები, ერთი ადამიანის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებასთან შედარებით, ზოგადად, უფრო კანონიერად აღიქმება საზოგადოების მიერ.

ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს აქვს ნაკლიც. პირველი – ჯგუფს გადაწყვეტილების მისაღებად სჭირდება მეტი დრო, ვიდრე ერთ ადამიანს. ჯგუფის კიდევ ერთი ნაკლი არის ის, რომ დომინანტურმა და ხმის უფლების მქონე უმცირესობამ შეიძლება, ძლიერი ზემოქმედება განახორციელოს საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებაზე. ამას გარდა, ჯგუფური აზროვნება (კონფორმიზმი) კრიტიკული აზროვნების საზიანოდ მოქმედებდეს და შეიძლება, შეაფერხოს საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება.²³ დაბოლოს, ჯგუფური პასუხისმგებლობა ნაწილდება ჯგუფის წევრებზე, მაგრამ ერთი რომელიმე წევრის პასუხისმგებლობის ზუსტად განსაზღვრა შეუძლებელია.

იმის განსაზღვრა, ეფექტურად იღებენ ჯგუფები გადაწყვეტილებას თუ არა, დამოკიდებულია იმ კრიტერიუმებზე, რომელთა გამოყენებითაც ფასდება ეფექტურობა.²⁴ თუ მთავარია სიზუსტე, კრეატიულობა და მიღებული გადაწყვეტილების გარშემომყოფთა მიერ აღიარება, მაშინ ჯგუფური გადაწყვეტილება უკეთ „იმუშავებს“; მაგრამ თუ აქცენტი კეთდება ოპერატიულობასა და ეფექტიანობაზე, მაშინ ჯობს, გადაწყვეტილება ერთმა პირმა მიიღოს. გადაწყვეტილების ეფექტურობაზე გავლენას ახდენს ჯგუფის ზომაც. თუმცა დიდი ჯგუფი უფრო მრავალმხრივი აზროვნებით და მრავალფეროვანი იდეებით გამოირჩევა, მისი წევრები საჭიროებენ მეტ კოორდინაციასა და დროს იდეების წარმოსადგენად. არსებული ფაქტები მეტყველებს იმაზე, რომ გადაწყვეტილებებს ყველაზე ეფექტურად იღებს 5-კაციანი (ნაკლებად, 7-კაციანი) ჯგუფები.²⁵ ჯგუფის წევრთა კენტი რაოდენობა თავიდან აგვაცილებს ჩიხში შესვლას გადაწყვეტილების მიღებისას. ამას გარდა, ეს ჯგუფები საკმაოდ დიდია საიმისოდ, რომ მისმა წევრებმა, საჭიროების შემთხვევაში, გაცვალონ როლები და დროებით დატოვონ არასასურველი თანამდებობა; ამასთან, საკმაოდ პატარაც საიმისოდ, რომ პასიურ წევრებს ჰქონდეთ საშუალება, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ დისკუსიებში.

ჩანართი 14-6

პრეატიული ჯგუფი



კონფლიქტი

შეთავსებელი შეხედულებები, რომლებიც წარმოშობს დაბრკოლებას ან დაპირისპირებას.

კონფლიქტის ტრადიციული გაგება

შეხედულება, რომლის თანახმადაც, ნებისმიერი კონფლიქტი ცუდია და აუცილებელია მისი თავიდან არიდება.

კონფლიქტის გაგება ადამიანური ურთიერთობების თვალსაზრისით

კონფლიქტი ნებისმიერი ჯგუფის ბუნებრივი და აუცილებელი მახასიათებელია.

კონფლიქტის ინტერაქციონისტული შეხედულება

შეხედულება, რომლის თანახმადაც, კონფლიქტი აუცილებელია ჯგუფის ეფექტური მუშაობისთვის.

რა მეთოდები შეიძლება გამოიყენოს მენეჯერმა ჯგუფის კრეატიულობის გასაუმჯობესებლად? ჩანართზე 14-6 წარმოდგენილია ეს სამი შესაძლებლობა.

კონფლიქტის მართვა ჯგუფში მიმდინარე კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პროცესია ჯგუფის მიერ კონფლიქტების მართვა. ჯგუფის მიერ მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულების პროცესში უთანხმოება ჯგუფის წევრებს შორის გარდაუვალია. **კონფლიქტი აღიქმება**, როგორც ერთმანეთთან შეუთავსებელი შეხედულებები, რომლებიც წარმოშობს რაიმე დაბრკოლებას ან დაპირისპირებას. ამასთან, მნიშვნელობა არ აქვს, ნამდვილად არსებობს თუ არა უთანხმოება. თუ ჯგუფის წევრები აღიქვამენ მოვლენებს იმგვარად, რომ ჯგუფში არსებობს უთანხმოება, ადგილი აქვს კონფლიქტს.

კონფლიქტის შესახებ არსებობს სამი შეხედულება.²⁶ **კონფლიქტის ტრადიციული გაგებით**, აუცილებელია კონფლიქტის თავიდან აცილება, რადგან კონფლიქტი იმის მაჩვენებელია, რომ ჯგუფს აქვს პრობლემა. არსებობს, ასევე, **კონფლიქტის გაგება ადამიანური ურთიერთობების თვალსაზრისით**, რომლის მიხედვითაც, კონფლიქტი ნებისმიერი ჯგუფის ბუნებრივი და აუცილებელი მახასიათებელია და არ არის აუცილებელი, ნეგატიური შინაარსისა იყოს, ის შეიძლება, პოზიტიურ როლს თამაშობდეს და ხელს უწყობდეს ჯგუფს მაღალი შედეგების მიღწევაში. კონფლიქტის შესახებ მესამე და უახლესი – **ინტერაქციონისტული შეხედულების** თანახმადაც, კონფლიქტი არა მხოლოდ პოზიტიური ძალაა ჯგუფისთვის, არამედ, ზოგიერთი სახის კონფლიქტი სრულიად აუცილებელია ჯგუფის ეფექტურად მუშაობისთვის.

ბანკინილოთ

რეალური შემთხვევა

სცენარი:

ფრენ უოლერი (Fran Waller) უდიდეს ეროვნულ ქსელში შემავალი ერთ-ერთი საცალო მაღაზიის მენეჯერია. ბევრი მისი თანამშრომელი სტუდენტია და შეთავსებით მუშაობს მასთან, თუმცა, მაღაზიაში სრულ განაკვეთზე მომუშავეებიც არიან. ცოტა ხნის წინ თანამშრომლებს შორის წარმოიშვა კონფლიქტი გამოსასვლელი და დასვენების დღეების გრაფიკთან დაკავშირებით, რაც უალრესად დაბავს სიტუაციას სამსახურში და უარყოფითად მოქმედებს კლიენტებთან ურთიერთობის დეპარტამენტის მუშაობაზე. ფრენს არჩევანი არ აქვს – მან დაუყოვნებლივ უნდა გადაჭრას პრობლემა!

კონფლიქტის მართვის რა გზას შესთავაზებდით ფრენს?

ფრენს ვურჩევდი, გამოსასვლელი დღეების გრაფიკი შეიმუშაოს წლის დასაწყისშივე. მან გამოკითხვა უნდა დაიწყო სრულ შტატზე მომუშავე თანამშრომლებიდან და სთხოვოს, დაასახელონ მათთვის სასურველი დასვენების დღეები წლის მანძილზე. იმ შემთხვევაში, თუ ერთდროულად რამდენიმე თანამშრომელი შეარჩევს დასვენების ერთსა და იმავე დღეებს, ფრენმა უნდა დაავალოს მათ, ჯგუფურად გადაწყვიტონ ეს საკითხი, რაც ხელს შეუწყობს სინერგიას.

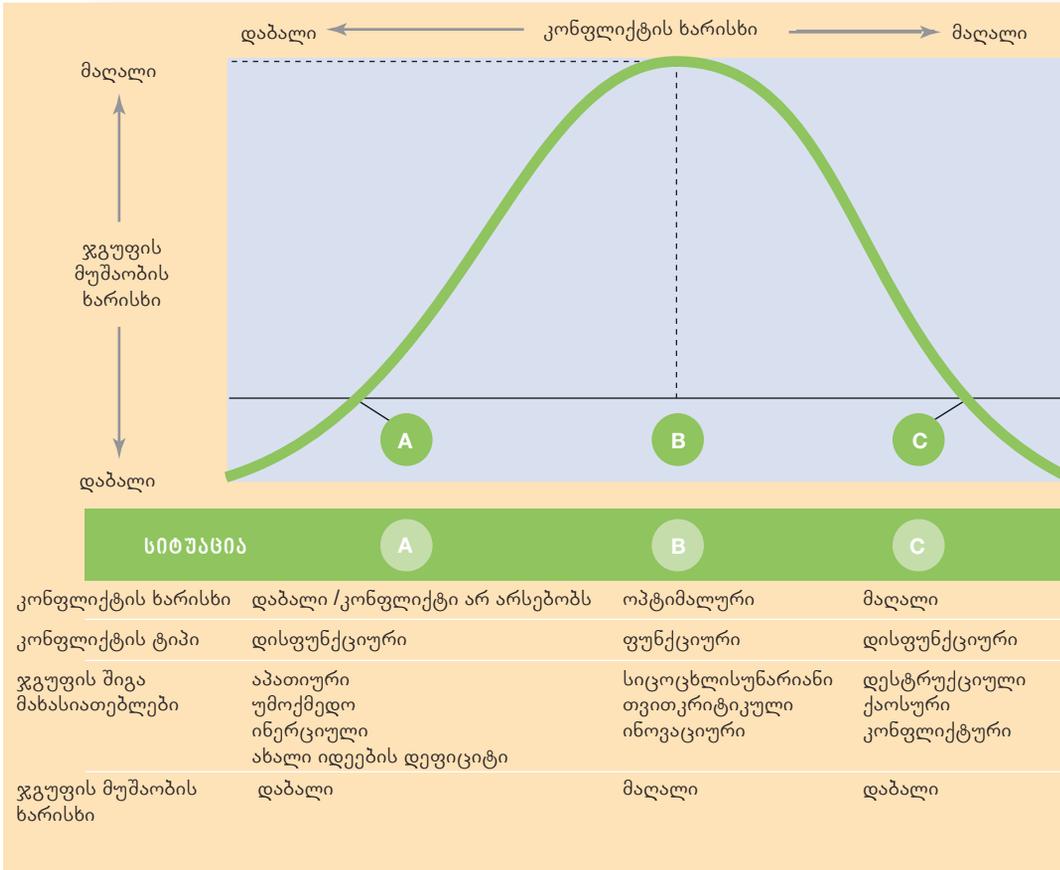


წყარო: Patricia Ficca

პატრიცია ფიკო (Patricia Ficca) - საცალო მაღაზიის გენერალური მენეჯერი

ჩანართი 14-7

კონფლიქტი და ჯგუფის მუშაობის ხარისხი



ინტერაქციონისტული შეხედულება არ გულისხმობს, რომ ნებისმიერი კონფლიქტი კარგია. ზოგიერთი სახის კონფლიქტი, კერძოდ, **ფუნქციური კონფლიქტი**, კონსტრუქციულია და ხელს უწყობს სამუშაო ჯგუფს მიზნების მიღწევასა და შედეგების გაუმჯობესებაში. არსებობს **დისფუნქციური კონფლიქტებიც**, რომლებიც დამანგრეველი ძალის მატარებელია და აბრკოლებს ჯგუფს მიზნების მიღწევის გზაზე. ჩანართზე 14-7 ნაჩვენებია ის გამონკვევები, რომლებიც დგას მენეჯერის წინაშე კონფლიქტის მართვის დროს.

როდის არის კონფლიქტი ფუნქციური და როდის – დისფუნქციური? კვლევის თანახმად, მნიშვნელობა აქვს კონფლიქტის ტიპს.²⁷ **დავალებასთან დაკავშირებული კონფლიქტი** უკავშირდება სამუშაოს მოცულობასა და მიზნებს; **პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი** – პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს; **პროცესთან დაკავშირებული კონფლიქტი** – სამუშაოს შესრულების მეთოდებს. კვლევა ცხადყოფს, რომ პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია, რადგან მტრული დამოკიდებულება ადამიანებს შორის განაპირობებს ხასიათების შეუთავსებლობით გამონკვევული კონფლიქტური სიტუაციების შექმნას, ხელს უშლის ურთიერთგაგებას და, შედეგად, სამუშაოს შესრულება ვერ ხერხდება. მეორე მხრივ, პროცესთან დაკავშირებული მცირე და დავალებასთან დაკავშირებული მცირე ან საშუალო ხარისხის კონფლიქტი ფუნქციურია. პროცესთან დაკავშირებული კონფლიქტი პროდუქტიული იქნება მაშინ, როცა ის მინიმალურია. სხვა შემთხვევაში, გაცხარებული კამათი იმის გადასაწყვეტად, თუ ვის რა როლი დაეკისრება დავალების შესრულების პროცესში, შეიძლება, სრულიად დისფუნქციური გახდეს, გაუგებარი გახდეს, ვის რა ევალება, გაიზარდოს დავალებების შესრულებისთვის საჭირო დრო და ჯგუფის წევრები იმგვარად მუშაობდნენ, რომ ერთმანეთს ხელსაც კი უშლიდნენ. თუმცა, დავალებასთან დაკავშირებული მცირე და საშუალო ხარისხის კონფლიქტი, უდავოდ, დადებითად მოქმედებს ჯგუფის მუშაობის ხარისხზე, რადგან ხელს უწყობს იდეებზე მსჯელობის პროცესს, რაც ჯგუფის ინოვაციურობის საწინააღმდეგარაა.²⁸ იმის გამო, რომ დღეს კონფლიქტის სიმწვავეს ზუსტი საზომი არ გავაჩ-

ფუნქციური კონფლიქტები

კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უწყობს სამუშაო ჯგუფს მიზნების მიღწევასა და შედეგების გაუმჯობესებაში.

დისფუნქციური კონფლიქტები

კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უშლის ჯგუფს მიზნების მიღწევაში.

დავალებასთან დაკავშირებული კონფლიქტები

კონფლიქტები სამუშაოს მოცულობასა და მიზნებთან დაკავშირებით.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები

კონფლიქტები, რომლებიც უკავშირდება პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს.

პროცესთან დაკავშირებული კონფლიქტები

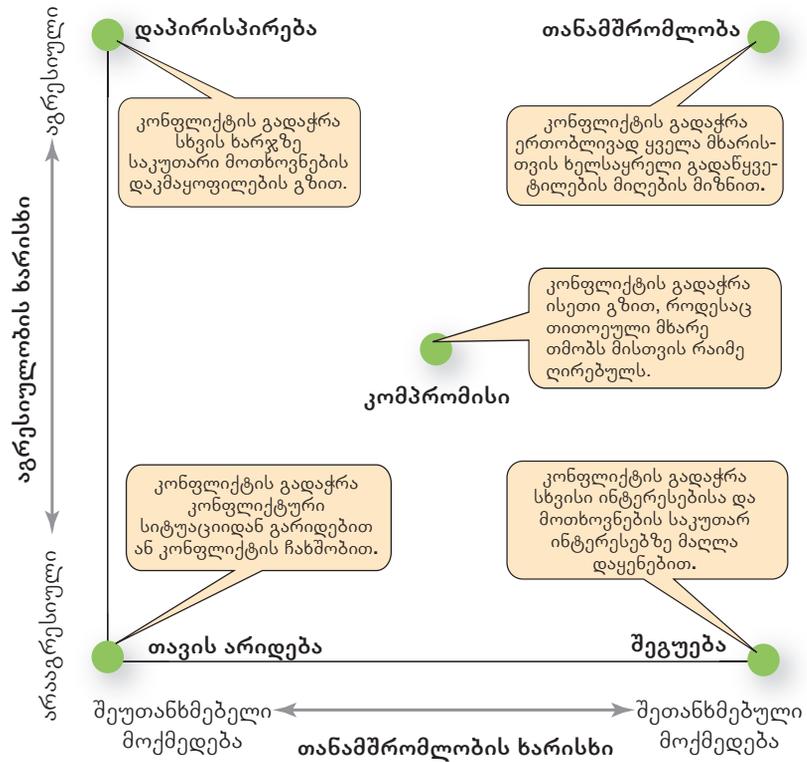
სამუშაოს შესრულების მეთოდებთან დაკავშირებული კონფლიქტები.

ნია და შეუძლებელია იმის განსაზღვრა, კონფლიქტის ხარისხი ოპტიმალური, ზედმეტად მცირე თუ ზედმეტად მაღალია, მენეჯერმა, საღი განსჯით, თავად უნდა გადანყვიტოს ეს საკითხი.

ჯგუფში ზედმეტად მწვავე კონფლიქტის გადაჭრისას მენეჯერს შეუძლია გამოიყენოს კონფლიქტის მართვის შემდეგი ხუთი მეთოდიდან ერთ-ერთი: თავის არიდება, შეგუება, დაპირისპირება, კომპრომისი და თანამშრომლობა²⁹ (დასახელებული სტრატეგიები აღწერილია ჩანართზე 14-8). გახსოვდეთ, რომ არ არსებობს ალტერნატივა, რომელიც ყველა სიტუაციაში იდეალური იქნება და, ამდენად, შესაფერისი სტრატეგიის შერჩევა კონკრეტულ გარემოებებზეა დამოკიდებული.

ჩანართი 14-8

კონფლიქტის მართვის სტრატეგიები



წყარო: K. Thomas, „Conflict and Negotiation Process in Organizations,“ in M. D. Dunnette and L. J. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2 ed. vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. Used with permission by Leaetta Hough-Dunnette.

სკოლაში სწავლისას ოდესმე ყოფილხართ თუ არა ისეთი საკლასო გუნდის წევრი, რომლის ყველა წევრი იღებდა თანაბარ შეფასებას მიუხედავად იმისა, ასრულებდა თუ არა დაკისრებულ მოვალეობას? როგორი იყო თქვენი რეაქცია? იქმნებოდა თუ არა ჯგუფში კონფლიქტური სიტუაცია ამის გამო ან ხომ არ გქონდათ იმის განცდა, რომ სამუშაო პროცესი და შედეგები არ იყო სამართლიანი? უკანასკნელმა კვლევებმა ცხადყო, რომ სამართლიანობა ორგანიზაციაში ჯგუფური კონფლიქტის მართვის მნიშვნელოვანი ასპექტია.³⁰ ის, თუ როგორ აღიქვამენ ჯგუფის წევრები სხვა წევრებისა თუ გარემომცოფთა დამოკიდებულებას მათ მიმართ, ზემოქმედებს მათ სამუშაო განწყობასა და ქცევაზე. ჯგუფის წევრებს შორის სამართლიანობის განცდის უზრუნველსაყოფად, ჯგუფის ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს ჯგუფში სამართლიან ურთიერთობებზე დაფუძნებული ერთიანობის განცდის ჩამოყალიბებას.

ჯგუფის დავალებები

Hackensack University Medical Center-ში (ნიუ-ჯერსი) ექთნების, სამედიცინო მომსახურების კოორდინატორების, სოციალური მუშაკებისა და საავადმყოფოს ექიმების გუნდები ახორციელებენ თითოეული პაციენტის ყოველდღიურ მრავალპროფილიან სამედიცინო შემონმებას ყველა საექთნო პოსტზე. ეს გუნდები

ასრულებენ დავალებებს, დაწყებული წამლის გამოწერითა და პაციენტის საავადმყოფოდან განერით დამთავრებულს. Lockheed Martin-ის ნიუ-იორკის ოფისის თანამშრომლების გუნდი, ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების სტრატეგიების გამოყენებით, ქმნის ისეთ ურთულეს პროდუქციას, როგორიცაა სახმელეთო სარადრო სისტემები. Skinny Improv ჯგუფის (სპრინგფილდი, მისურის შტატი) 6 თანამშრომელი ყოველ უიკენდზე აწყობს უნიკალურ კომედიურ წარმოდგენას ქალაქის ცენტრში.³¹ ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა ჯგუფი სხვადასხვა დავალებას ასრულებს.

როგორც ჯგუფის მუშაობის ხარისხის/კმაყოფილების მოდელი გვიჩვენებს, ის გავლენა, რომელიც ჯგუფში მიმდინარე პროცესებს აქვს ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხზე, იცვლება იმისდა მიხედვით, თუ რა სახის დავალებებს ასრულებს ჯგუფი. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, ჯგუფის შრომის ნაყოფიერებაზე მოქმედებს სწორედ ჯგუფზე დაკისრებული დავალებების *სირთულე* და *ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი*.³²

დავალება შეიძლება იყოს რთული ან მარტივი. მარტივი დავალებები რუტინული და სტანდარტულია. რთული დავალებები, როგორც წესი, ინოვაციური ან არარუტინულია. სავარაუდოდ, რაც უფრო რთულია დავალება, მით უფრო მომგებიანია ჯგუფისთვის ჯგუფური მსჯელობები მუშაობის შესაფერისი მეთოდების შესარჩევად. რაც შეეხება მარტივ სამუშაოს, მის შესასრულებლად ჯგუფის წევრებს არ უწევთ სამუშაო მეთოდების ალტერნატივების განხილვა. მათ შეუძლიათ, გამოიყენონ სტანდარტული სამუშაო პროცედურები. ანალოგიურად, ურთიერთდამოკიდებული დავალებები ჯგუფის წევრებისგან აქტიურ ურთიერთქმედებასა და თანამშრომლობას მოითხოვს. ამგვარად, რთული და ერთმანეთზე დამოკიდებული დავალებების შემთხვევაში, ჯგუფის ეფექტური მუშაობისთვის უმნიშვნელოვანესია ეფექტური კომუნიკაცია და კონფლიქტის რეგულირება.

მომავლის ხედვა

კონფლიქტი 2.0

წარმატებული ორგანიზაციები გააცნობიერებენ, რომ ფუნქციური კონფლიქტი – უთანხმოების მიმართ ტოლერანტული დამოკიდებულების ფორმით – კი არ ასუსტებს, არამედ აძლიერებს ორგანიზაციას. მომავლის ორგანიზაციები დაიწყებენ ბლოგების, „სოციუმის ქსელების“ ტექნოლოგიაზე აწყობილი საიტების და ინფორმაციის სხვა მატარებლების გამოყენებას, რათა საშუალება მისცენ თანამშრომლებს, ეჭვქვეშ დააყენონ მუშაობის მიღებული მეთოდები, გააკრიტიკონ მიღებული გადაწყვეტილებები და ორგანიზაციას შესთავაზონ შედეგების გაუმჯობესების საკუთარი წინადადებები. წარსულის მეთოდებმა,

მიუხედავად მათი მოწოდებისა – „შევამციროთ კონფლიქტები მინიმუმამდე და დავამყაროთ სიმშვიდე ნებისმიერ ფასად“ – ჰარმონიისა და ლოიალობის ატმოსფერო ვერ შექმნა. მათი გამოყენებით, უბრალოდ, ხდებოდა თანამშრომლების პრობლემებისა და იმედგაცრუების შენიღბვა. ორგანიზაციამ, რომელსაც კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება სურს, კონფლიქტი უნდა აღიქვას დადებით მოვლენად. შედეგად, ორგანიზაცია გახდება მეტად ადაპტირებული, რომელშიც გაჩნდება მეტი და უკეთესი იდეები, ხოლო მის თანამშრომლებს აზრის გამოთქმის არ შეეშინდებათ.

როგორ ვაქციოთ ჯგუფი ეფექტურ გუნდად?

კომპანიების W. L. Gore-ს, Volvo-ს და Kraft Foods მიერ საწარმოო პროცესში გუნდური მუშაობა იმ დროისთვის აბსოლუტური სიახლე იყო, რადგან მაშინ სხვა არც ერთი კომპანია გუნდური მუშაობის სტრატეგიას არ იყენებდა. დღეს სრულიად სანინალმდეგო სურათს ვხედავთ – ინტერნეტს ინვესტორები კომპანია, რომელიც არ იყენებს მუშაობის გუნდურ სისტემას. სტატისტიკის თანახმად, ამერიკულ ჟურნალ Fortune-ში გამოქვეყნებული 500 უდიდესი კომპანიის თანამშრომელთა 80%-ის, სულ მცირე, ნახევარი გუნდებშია გაერთიანებული, ხოლო Center for Creative Leadership-ის რესპონდენტების 83% აცხადებს, რომ გუნდები ორგანიზაციის წარმატებაში წამყვან როლს თამაშობენ.³³ ეჭვგარეშეა, რომ გუნდური მუშაობა თანამედროვე ორგანიზაციების მთავარი მახასიათებელია და სულ უფრო პოპულარული ხდება. რატომ? კვლევა ცხადყოფს, რომ დავალებებს, რომელთა შესრულებასაც სჭირდება მრავალმხრივი უნარ-ჩვევები, კარგი განსჯის უნარი და დიდი გამოცდილება, გაცილებით უკეთ ასრულებენ გუნდები, ვიდრე ცალკეული ადამიანები.³⁴ ორგანიზაციებმა გუნდური მუშაობის სტილი არჩიეს, რადგან თვალნათლივ დაინახეს ასეთი მუშაობის უპირატესობა – გუნდი არის უფრო მოქნილი და რეაგირებს ცვლილებებზე უფრო სწრაფად,

განმარტე გუნდები 14.3.

და მონინავე მეთოდები, რომლებიც დადებითად მოქმედებს გუნდის მუშაობის ხარისხზე.

ვიდრე ორგანიზაციის სხვა ტრადიციული განყოფილებები ან მუდმივი სამუშაო ჯგუფები. გუნდს აქვს სწრაფად ფორმირების, გაშლის, ორიენტაციის შეცვლისა და დაშლის უნარი. ამ განყოფილებაში ვისაუბრებთ იმაზე, თუ რა არის სამუშაო გუნდი, როგორი შეიძლება იყოს ეს გუნდები ორგანიზაციაში და როგორ ხდება მათი განვითარება და მართვა.

რა არის სამუშაო გუნდი?

უმეტესმა თქვენგანმა ალბათ იცის, რა არის გუნდი, განსაკუთრებით, თუ ტელევიზორში თვალს ადევნებთ სპორტულ სიახლეებს. სამუშაო გუნდი განსხვავდება სამუშაო ჯგუფისგან და აქვს საკუთარი მახასიათებლები (იხ. ჩანართი 14-9). სამუშაო ჯგუფები ურთიერთობენ, პირველ რიგში, ინფორმაციის გაცვლისა და გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით, რითიც ეხმარებიან საკუთარ წევრებს დაკისრებული მოვალეობის ეფექტურად და ეფექტიანად შესრულებაში.

ჩანართი 14-9

ჯგუფების და გუნდების შედარება

სამუშაო გუნდები	სამუშაო ჯგუფები
<ul style="list-style-type: none"> • ხელმძღვანელობის ფუნქციები გადანაწილებულია გუნდის წევრებზე • ანგარიშვალდებულება საკუთარ თავთან და გუნდის წინაშე • გუნდი ისახავს სპეციფიკურ მიზანს • სამუშაო სრულდება კოლექტიურად • შეხვედრებისთვის დამახასიათებელია მუდმივი მსჯელობა და პრობლემების ერთობლივად გადაწყვეტა • შესრულებული სამუშაოს ხარისხი ფასდება უშუალოდ კოლექტიური სამუშაოს შედეგების მიხედვით • შესასრულებელი სამუშაო განისაზღვრება და სრულდება ერთობლივად • ხასიათდება სწრაფად ფორმირების, გაშლის, ორიენტაციის შეცვლისა და დაშლის უნარით. 	<ul style="list-style-type: none"> • მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელი • ანგარიშვალდებულება მხოლოდ საკუთარ თავთან • მიზანი ემთხვევა ორგანიზაციის მიზანს • სამუშაო სრულდება ინდივიდუალურად • შეხვედრები მალაღეფექტურია – თანამშრომლობისა და მუდმივი მსჯელობის გარეშე • შესრულებული სამუშაოს ხარისხი ფასდება არაპირდაპირი გზით, იმისდა მიხედვით, თუ რა სარგებელი მოაქვს მას გარემომცხოვრებისთვის • შესასრულებელი სამუშაო განისაზღვრება ჯგუფის ხელმძღვანელის მიერ და შესასრულებლად გადაეცემა ჯგუფის ცალკეულ წევრებს.

წყაროები: J. R. Katzenbach and D. K. Smith, „The Wisdom of Teams,” Harvard Business Review, July-August 2005, p. 161; A. J. Fazzari and J. B. Mosca, „Partners in Perfection: Human Resources Facilitating Creation and Ongoing Implementation of Self-Managed Manufacturing Teams in a Small Medium Enterprise,” Human Resource Development Quarterly, Fall 2009, pp. 353-376.

სამუშაო გუნდები

ჯგუფები, რომლის წევრებიც ინტენსიურად მუშაობენ საერთო კონკრეტული მიზნის მისაღწევად პოზიტიური სინერჯის, ინდივიდუალური და ურთიერთანგარიშვალდებულების, დამატებითი უნარ-ჩვევებისა და მრავალმხრივი გამოცდილების გამოყენებით.

სამუშაო ჯგუფისთვის არც აუცილებელია და არც შესაძლებელი, ჩაებას კოლექტიურ სამუშაოში, რომელიც ერთობლივი ძალისხმევით უნდა შესრულდეს. მეორე მხრივ, **სამუშაო გუნდი** არის ჯგუფი, რომლის წევრებიც ინტენსიურად მუშაობენ საერთო კონკრეტული მიზნის მისაღწევად პოზიტიური სინერჯის, ინდივიდუალური და ურთიერთანგარიშვალდებულების, დამატებითი უნარ-ჩვევებისა და მრავალმხრივი გამოცდილების ხარჯზე. მაგალითად, კომპანია Sparta-ში, Philips Professional Luminaires-ის ერთ-ერთ საწარმოო შენობაში (ტენესი), სამუშაო გუნდმა გასაოცარ ინოვაციას მიაგნო. გუნდის ერთ-ერთი წევრი ჰყვებოდა, თუ როგორ ამზადებდნენ სენდვიჩებს Subway-ს რესტორნებში – თანამშრომლები დგებოდნენ მწკრივად, ხოლო სენდვიჩის ინგრედიენტები მათგან ხელის განვდენაზე თავსდებოდა. ამით იზოგებოდა სენდვიჩის მომზადების დრო და თანამშრომლების ენერჯია. გუნდმა გადაწყვიტა, მუშაობის იგივე პრინციპი გამოეყენებინა სანათი მონყობილობების აწყობისას და ერთობლივი მუშაობით განახორციელეს კიდევ ეს იდეა.³⁵

სამუშაო გუნდების სახეები

ზოგადად, გუნდები სხვადასხვა სახის სამუშაოს ასრულებენ. გუნდი შეიძლება, ამუშავებდეს პროდუქციის დიზაინს, ენეოდეს მომსახურებას, პროექტების კოორდინირებას ან იღებდეს გადაწყვეტილებებს.³⁶ მაგალითად, კომპანია Rockwell Automation-ის ჩრდილო კაროლინაში მდებარე სანარმომო შენობებში შრომის პროცესის ოპტიმიზაციის პროექტებს გუნდები ახორციელებენ. Sylvania-ს New Ventures Group აწარმოებს შუქდიოდურ პროდუქციას. არკანზასში მდებარე Acxiom Corporation-ის ადამიანური რესურსების სპეციალისტთა გუნდმა დაგეგმა და განახორციელა კულტურული ცვლილება; ხოლო ყოველ ზაფხულს NASCAR-ის რბოლაზე ყურადღებას იქცევს მძღოლების ყოველ პიტსტოპზე განლაგებული სამუშაო გუნდები.³⁷ სამუშაო გუნდების ოთხი ყველაზე გავრცელებული ტიპია: პრობლემის გადაჭრით დაკავებული, თვითმმართველი სამუშაო, კროსფუნქციური (ნაკრები) და ვირტუალური გუნდები.

თავდაპირველად, როდესაც სამუშაო გუნდები პოპულარული გახდა, მათი უმეტესობა პრობლემის გადაჭრით იყო დაკავებული – ესაა გუნდები ერთი დეპარტამენტიდან ან ერთი ფუნქციური სფეროდან, რომლებიც მუშაობდნენ სამუშაო საქმიანობის გაუმჯობესების ან კონკრეტული პრობლემების გადაჭრის მიზნით. ასეთი გუნდის წევრები ერთმანეთს უზიარებენ იდეებს ან სთავაზობენ წინადადებებს იმის თაობაზე, თუ რა გზით არის შესაძლებელი პროცესებისა და მეთოდების გაუმჯობესება, თუმცა მათ თითქმის არასდროს ეძლევათ იმის უფლება, თავად განახორციელონ საკუთარი წინადადებები და იდეები.

მიუხედავად იმისა, რომ პრობლემის გადაჭრით დაკავებული გუნდები, უდავოდ, მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებდნენ, მათ ვერ შეძლეს, თანამშრომლები ჩაერთოთ სამუშაოსთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებსა და პროცესებში. ამ ნაკლოვანების გამო შეიქმნა ახალი ტიპის თვითმმართველი სამუშაო გუნდები – თანამშრომელთა ფორმალური ჯგუფები, რომლებიც მუშაობენ მენეჯერის გარეშე და პასუხს აგებენ მთელ სამუშაო პროცესზე ან სეგმენტზე. თვითმმართველი გუნდი პასუხისმგებელია სამუშაოს შესრულებაზე და თვითმართვაზე, რაშიც, როგორც წესი, შედის სამუშაოს დაგეგმვა და გრაფიკის შედგენა, გუნდის წევრებზე როლების გადანაწილება, მუშაობის ტემპის კოლექტიური კონტროლი, ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღება და არსებული პრობლემების გადაჭრა. მაგალითად, „Corning“-ის გუნდებს არ ჰყავთ ცვლის უფროსი და, სანარმომო ხაზის საკითხების გადაჭრისა და ჩაბარების საბოლოო ვადების შეთანხმების მიზნით, მჭიდროდ თანამშრომლობენ სხვა სანარმომო განყოფილებებთან. ამ გუნდებს აქვთ იმის უფლებამოსილება, მიიღონ და განახორციელონ გადაწყვეტილებები, დაასრულონ პროექტები და გადაჭრან პრობლემები.³⁸ სხვა ისეთ კომპანიებშიც, როგორიცაა Xerox, Boeing, PepsiCo და Hewlett-Packard, წარმატებით მუშაობენ თვითმმართველი გუნდები. არსებული მონაცემების თანახმად, ამჟამად აშშ-ში დამსაქმებელთა 30% იყენებს ამ ტიპის გუნდებს. დიდი კომპანიებისთვის ეს რიცხვი თითქმის 50%-ს აღწევს.³⁹ იმ ორგანიზაციათა უმეტესობა, სადაც მუშაობენ თვითმმართველი გუნდები, მიიჩნევენ, რომ ასეთი გუნდები მეტად ეფექტურია.⁴⁰

მესამე ტიპს განეკუთვნება კროსფუნქციური გუნდები. კროსფუნქციურ გუნდებზე ჩვენ ვისაუბრეთ მე-11 და მე-12 თავებში და გუნდის ეს სახეობა განვსაზღვრეთ, როგორც სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგება სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანებისგან. კროსფუნქციური გუნდები ჰყავს უამრავ ორგანიზაციაში. მაგალითად, მსოფლიოს უდიდეს მეტალურგიულ კომპანია ArcelorMittal-ში პროდუქციის ინოვაციის საკითხებზე მუშაობენ მეცნიერთა, სანარმომო მენეჯერებისა და გამყიდველების კროსფუნქციური გუნდები.⁴¹ კროსფუნქციური გუნდების კონცეფცია გამოიყენება ჯანდაცვის სფეროშიც. მაგალითად, ბეთეზდას (მერილენდი) Suburban Hospital-ში ინტენსიური თერაპიის განყოფილების გუნდები, რომელთა შემადგენლობაშიც შედის ექიმი, რომელსაც გავლილი აქვს საკვალიფიკაციო კურსები რეანიმატოლოგიაში, ფარმაცევტი, სოციალური მუშაკი,



წყარო: Bruce R. Bennett/ZUMA Press/Newscom

ორგანიზაციაში შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მიზნით, Florida Power & Light Company-მ განახორციელა სამუშაო პროცესების რეორგანიზაცია და გუნდური მუშაობის სტილზე გადავიდა. ერთი და იმავე განყოფილების ან ფუნქციური სფეროს პრობლემის გადაჭრით დაკავებული ეფექტური გუნდები მიზნად ისახავენ სამუშაო საქმიანობის გაუმჯობესებას ან კონკრეტული პრობლემების გადაჭრას. ფოტოზე ჩანს მასალების მინოდების მართვის გუნდი, რომლის წევრებიც, მონაწილეობენ კომპანიაში ჩატარებულ ავარიული და აღდგენითი სამუშაოების ტრენინგში. ეს გუნდი, სხვა მრავალ ავარიულ გუნდთან ერთად, რომელთა მოვალეობაშიც შედის რეაგირება უზედური შემთხვევებისა და შტორმების დროს, კომპანიას აძლევს საშუალებას, მიაღწიოს მიზნებს აღჭურვილობისა და რაზმის სწრაფად და უსაფრთხოდ გამალაში ენერგომომარაგების ავარიული შეწყვეტის შემთხვევაში, გაააქტიუროს ავარიული რეაგირების გეგმები და აღუდგინოს ელექტრომიწოდება აბონენტებს.

პრობლემის გადაჭრით დაკავებული გუნდი

გუნდი ერთი დეპარტამენტიდან ან ერთი ფუნქციური სფეროდან, რომელიც მუშაობს სამუშაო საქმიანობის გაუმჯობესების ან კონკრეტული პრობლემების გადაჭრის მიზნით.

თვითმმართველი სამუშაო გუნდი

სამუშაო გუნდი, რომელიც მუშაობს მენეჯერის გარეშე და პასუხს აგებს მთელ სამუშაო პროცესზე ან სეგმენტზე.

კროსფუნქციური გუნდი

სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგება სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანებისგან.

ვირტუალური გუნდი

სამუშაო გუნდი, რომელიც, საერთო მიზნის მისაღწევად, ფიზიკურად სხვადასხვა ადგილზე მყოფ ნევრებს აკავშირებს ერთმანეთთან არსებული ტექნოლოგიების დახმარებით.

დიეტოლოგი, ინტენსიური თერაპიის განყოფილების ექთანნი, პულმონოლოგი და კაპელანი, ყოველდღე ხვდებიან თითოეული პაციენტის მომვლელ ექთანს, მსჯელობენ მიმდინარე მკურნალობის შესახებ და ცდილობენ, შეარჩიონ მკურნალობის ოპტიმალური კურსი. საავადმყოფო მიიჩნევს, რომ სწორედ გუნდის ასეთი თერაპიული მიდგომის შედეგია მინიმალური შეცდომები, პაციენტების ინტენსიური თერაპიის განყოფილებაში დაყოვნების მინიმალური დრო და კარგი კომუნიკაცია პაციენტების ოჯახებსა და სამედიცინო პერსონალს შორის.⁴²

გუნდების კიდევ ერთი სახეა **ვირტუალური გუნდები**. ესაა გუნდის სახეობა, რომელიც, საერთო მიზნის მისაღწევად, ფიზიკურად სხვადასხვა ადგილზე მყოფ ნევრებს აკავშირებს ერთმანეთთან არსებული ტექნოლოგიების გამოყენებით. მაგალითად, Boeing-Rocketdyne-ის ვირტუალურმა გუნდმა გადამწყვეტი როლი შეასრულა სრულიად ახალი პროდუქტის შემუშავებაში.⁴³ კომპანია Decision Lens, კრეატიული იდეების შეკრებისა და შეფასების მიზნით, იყენებს ვირტუალურ გუნდებს.⁴⁴ ვირტუალური გუნდების ნევრები თანამშრომლობენ ისეთი საშუალებების გამოყენებით, როგორცაა გლობალური ქსელი, ვიდეოკონფერენცია, ფაქსი, ელფოსტა და ვებგვერდი, სადაც გუნდი მართავს ონლაინკონფერენციებს.⁴⁵ ვირტუალურ გუნდებს შეუძლიათ იმავე ამოცანების შესრულება, რომელთაც სხვა ნებისმიერი გუნდი ასრულებს – ინფორმაციის გაცვლა, გადანაცვლებების მიღება და დავალებების შესრულება. თუმცა, ვირტუალური გუნდის ნევრები არც პირისპირ ხვდებიან ერთმანეთს საგანზე მსჯელობისთვის და არც ცოცხალი ურთიერთობა აქვთ. ამიტომ, ვირტუალური გუნდები უფრო მეტად პრობლემაზე უნდა იყვნენ ორიენტირებული, განსაკუთრებით, თუ მათი ნევრები პირადად არასდროს შეხვედრიან ერთმანეთს.

ეფექტური სამუშაო გუნდის შექმნა

როგორც მოცემული თავის შესავალშივე შევიტყვეთ, გუნდები ყოველთვის ეფექტური როდია და არც მათი მუშაობაა ყოველთვის მაღალხარისხიანი. თუმცა, გუნდებზე ჩატარებული კვლევების საფუძველზე გამოიყო ის ძირითადი ნიშან-თვისებები, რომლებიც ეფექტურ გუნდს უნდა გააჩნდეს.⁴⁶ ეს ნიშან-თვისებები მოცემულია ჩანართზე 14-10. ერთი-ერთი ელემენტი, რომელზეც შეიძლება იფიქროთ, რომ გამორჩენილია ცხრილში, თუმცა, მეტად მნიშვნელოვანია გუნდის ეფექტურობისთვის, არის ჰარმონიული და მეგობრული დამოკიდებულება გუნდის ნევრებს შორის.⁴⁷ სინამდვილეში, მეგობრობა სულაც არ არის ეფექტური გუნდის აუცილებელი კომპონენტი – „ბრაზიანი“ გუნდი შეიძლება, დიახა, ეფექტური იყოს, თუ მას გააჩნია დანარჩენი ნიშან-თვისებები! თუ გუნდი ეფექტურია, შექმნა რაღაც ღირებული და პოვა აღიარება, როგორც თავდადებულმა გუნდმა, მისი ნევრები შეიძლება, თავს ისედაც მშვენივრად გრძნობდნენ ამ ეფექტურობის გამო.

ნათელი მიზნები მაღალეფექტური გუნდის ნევრებს კარგად ესმით დასახული მიზნის არსი და ერთგულად ემსახურებიან მას – იციან, რისი გაკეთება ევალებათ და როგორ უნდა იმუშაონ ერთად ამ მიზნების მისაღწევად.

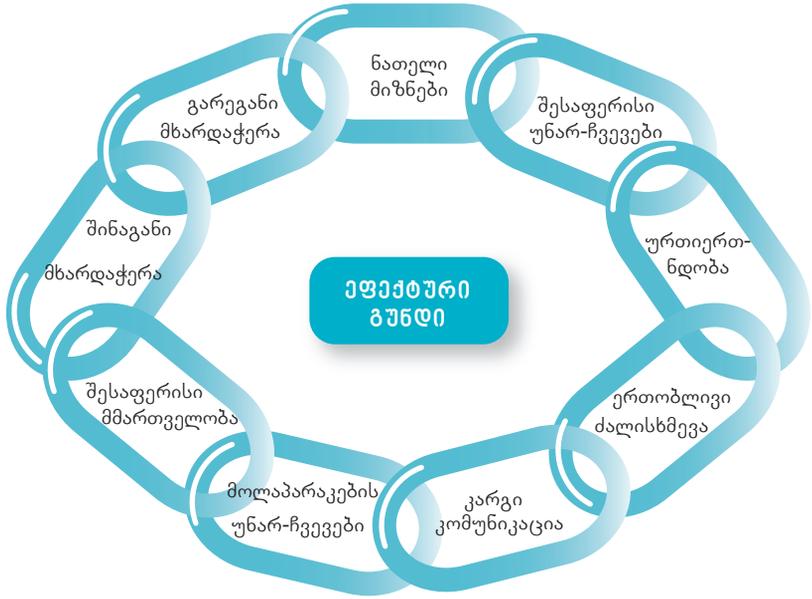
შესაფარისი უნარ-ჩვევები ეფექტური გუნდი შედგება კომპეტენტური ინდივიდებისგან, რომელთაც გააჩნიათ დასახული მიზნების მისაღწევად საჭირო ტექნიკური და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების უნარ-ჩვევები და, ამასთან, შეთანხმებულად მუშაობენ. თანხმობით მუშაობა მნიშვნელოვანია, რადგან უნდა აღინიშნოს, რომ ტექნიკური უნარ-ჩვევების მქონე ყველა ადამიანს როდი გააჩნია ადამიანებთან ურთიერთობის სათანადო ჩვევები, რაც ამდენად აუცილებელია გუნდური მუშაობისთვის.

სრთიერთდობა ეფექტური გუნდების დამახასიათებელი ნიშანია ნევრების ურთიერთდობა, რაც გულისხმობს იმას, რომ გუნდის თითოეული ნევრი დარწმუნებულია დანარჩენების უნარ-ჩვევებში, ხასიათსა და პატიოსნებაში/პირდაპირობაში. თუმცა, თქვენ ალბათ პირადი ურთიერთობებიდან იცით, რომ ნდობა, ზოგადად, არამყარია. ამდენად, ნდობის შენარჩუნება ჯგუფის ნევრებს შორის მენეჯერის მხრიდან დიდ ყურადღებასა და სიფრთხილეს საჭიროებს.⁴⁸

ერთობლივი ძალისხმევა ერთობლივი ძალისხმევისთვის დამახასიათებელია ნევრების ერთგულება გუნდის მიზნებისადმი და, მათ მისაღწევად, საკუთარი სურვილით, მაქსიმალური ძალისხმევის გამოჩენა. ეფექტური გუნდის ნევრები ამჟღავნებენ უკიდურეს ლოიალობასა და თავდადებას გუნდისადმი და ყველა შესაძლო ძალისხმევას იყენებენ გუნდის წარმატების უზრუნველსაყოფად.

ჩანართი 14-10

ეფექტური გუნდების მახასიათებლები



პარტი კომუნიკაციას არ არის გასაკვირი, რომ ეფექტური გუნდისთვის დამახასიათებელია კარგი კომუნიკაცია.⁴⁹ გუნდის ნევრები გადასცემენ შეტყობინებებს ერთმანეთს – ზეპირად და წერილობით – გასაგები და სწრაფი მეთოდებით. მათ შორის არსებული უკუკავშირის ეხმარება გუნდის ნევრებს ორიენტირებასა და გაუგებრობების აღმოფხვრაში. მსგავსად მეუღლეებისა, რომლებმაც მრავალი წელი გაატარეს ერთად, ეფექტური გუნდის ნევრები ეფექტურად და სწრაფად ცვლიან იდეებს და უზიარებენ ერთმანეთს აზრებსა და შეხედულებებს.

მოლაპარაკების უნარ-ჩვევები ეფექტური გუნდი გამუდმებით აზუსტებს, თუ მისი ნევრებიდან ვინ რას აკეთებს და, საჭიროებისამებრ, შეაქვს შესაბამისი კორექტივები ნევრების მოვალეობებში. ასეთი მოქნილობა გუნდის ნევრებისგან მოითხოვს მოლაპარაკების კარგ უნარ-ჩვევებს. რადგან გუნდში პრობლემები და ურთიერთობები მუდმივად იცვლება, გუნდის ნევრებს უნდა შეეძლოთ, თვალი გაუსწორონ და გადაჭრან წინააღმდეგობები.

შესაფერისი ხელმძღვანელობა გუნდისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ეფექტურად მომუშავე ხელმძღვანელების ყოლას. კარგ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს გუნდის მოტივირება ურთულეს სიტუაციაშიც კი. როგორ? მიზნების გასაგებად ახსნით, იმის ჩვენებით, რომ ცვლილების გატარება შესაძლებელია ინერციის დაძლევის, გუნდის თვითდაჯერებულობის გაუმჯობესებითა და გუნდის ნევრების დახმარებით, უკეთ გააცნობიერონ საკუთარი პოტენციალი. ეფექტური გუნდის ხელმძღვანელებს სულ უფრო მეტად უნევთ ტრენინგისა და დამხმარის როლის შესრულება. ისინი მართავენ და მხარში უდგანან გუნდს, მაგრამ არ აკონტროლებენ მას. კვლევებმა ცხადყო, რომ, როდესაც გუნდის ხელმძღვანელი ემოციას – დადებითსა თუ უარყოფითს – ავლენს სათანადო დროს, ძლიერდება გუნდის ფუნქციონირება და უმჯობესდება შრომის ნაყოფიერება.⁵⁰

შინაგანი და გარეგანი მხარდაჭერა ეფექტური გუნდის საბოლოო პირობაა მხარდამჭერი ატმოსფერო. გუნდის შიდა ინფრასტრუქტურა ჯანსაღი უნდა იყოს, რაც გულისხმობს იმას, რომ გუნდს შემუშავებული უნდა ჰქონდეს შესაფერისი ტრენინგები, გააჩნდეს შეფასების ნათელი და რაციონალური სისტემა, რომლის გამოყენებითაც გუნდის ნევრები შეაფასებენ შესრულებული სამუშა-

ოს ხარისხს; გუნდი უნდა იყენებდეს წახალისების სისტემას, რომლის გამოყენებითაც მოხდება გუნდის წევრების შრომის დაფასება და დაჯილდოება; ასევე, საჭიროა კადრების მართვის ოპტიმალური სისტემა. ოპტიმალურია ინფრასტრუქტურა, რომელიც ხელს უწყობს გუნდის წევრებს დაკისრებული მოვალეობების შესრულებაში და წახალისებს მათ ისეთ ქცევას, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებას. გარეგნულად კი, მენეჯერმა გუნდი უნდა უზრუნველყოს ამოცანის შესრულებისთვის საჭირო რესურსებით.

ბანკინილოთ

რეალური შემთხვევა

სცენარი:

ბარი მერფი (Barry Murph) დიდი სასოფლო-სამეურნეო კომპანიის HR მენეჯერია. ის ამბობს: „ჩვენ ყოველთვის ვსარგებლობდით თითოეული თანამშრომლის შრომის შეფასებისა და აღიარების ადგილობრივი პროგრამით. ამგვარი აღიარების შედეგად, საზოგადოება სათანადოდ აფასებს იმ მშრომელთა ღვაწლს, რომლებმაც გაამართლეს საზოგადოების იმედები ან გამოამყლავნეს განსაკუთრებული ძალისხმევა. ამ პროგრამის თანახმად, ასეთი გამორჩეული თანამშრომლები მცირეოდენ ფულად ჯილდოსაც ღებულობენ. თუმცა, ჩნდება კითხვა – რადგან ჩვენი კომპანია თანდათან გადადის კოლექტიურ მიდგომაზე, რომელიც ითვალისწინებს გუნდის და არა ცალკეული პიროვნებების მიზნებს, ამიერიდან რა გზით შევაფასო ცალკეული თანამშრომლების შრომა?“

რას ურჩევდით ბარის?

ბარის ვურჩევ, ამ მოვლენას შეხედოს, როგორც ერთ მეტად ხელსაყრელ შემთხვევას, რომელიც საშუალებას აძლევს მას, შექმნას უკეთესი გუნდი, გამოავლინოს ცალკეული ინდივიდების დადებითი მხარეები და აქცენტი გააკეთოს იმაზე, თუ რამდენად დიდია თითოეული ინდივიდის მიერ შეტანილი წვლილი კომპანიის წარმატების საქმეში. იმისათვის, რომ ყველამ თავი ანგარიშვალდებულად იგრძნოს, მენეჯერებს შეუძლიათ, ინდივიდუალური დავალებები მისცენ გუნდის წევრებს და შემდეგ პერსონალურად აღიარონ და გამოიყონ მათი განსაკუთრებული მიღწევები, რომლებმაც დადებითად იმოქმედა გუნდზე. დაბოლოს, რადგან მუშაობის ახალი სისტემა ცალკეულ პირებზე ფულადი ჯილდოს გაცემას არ ითვალისწინებს, ბარიმ თანხა იმგვარად უნდა განაგოს, რომ ჯგუფის მიღწევებისა და წარმატებული სამუშაოს აღიარება მოხდეს კოლექტიურად. მაგალითად, მას შეუძლია, გამართოს საუბრე დეპარტამენტში, რაც დეპარტამენტის ყველა წევრს მისცემს გუნდის წარმატების თანაბრად გაზიარების საშუალებას.



წყარო: Joe Binefi

ჯო ბინეფი (Joe Binefi) გლობალური პროცესების განვითარების განყოფილების დირექტორი

14.4. იმსჯელეთ გუნდის მართვის თანამედროვე პრობლემებზე.

გუნდის მართვის თანამედროვე გამოწვევები

არსებობს გარკვეული ტენდენციები, რომლებიც ზემოქმედებს სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, როდესაც საქმე ორგანიზაციაში მოქმედ სამუშაო გუნდებს ეხება. ინდივიდუალური მუშაობიდან გუნდურ მუშაობაზე გადასვლისას გუნდის წევრებს მოეთხოვებათ თანამშრომლობა, ინფორმაციის გაცვლა, უთანხმოებების აღმოფხვრა და პირადი ინტერესების დათმობა გუნდის საკეთილდღეოდ. მენეჯერს, რომელმაც იცის, თუ რა ფაქტორები მოქმედებს გუნდის შრომის ნაყოფიერებასა და მისი წევრების კმაყოფილების ხარისხზე, შეუძლია ეფექტური გუნდის დაკომპლექტება. თუმცა, მენეჯერი დგას გარკვეული გამოწვევების წინაშე. ასეთი გამოწვევები, პირველ რიგში, უკავშირდება გლობალური გუნდების მართვას, გუნდური მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების გამომუშავებას გუნდის წევრებს შორის და ორგანიზაციის სოციალური ქსელების ცოდნას.

გლობალური გუნდების მართვა

თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია შემდეგი ორი თვისება: ორგანიზაციები გლობალურია და იქ უპირატესობა გუნდურ მუშაობას ენი-

ჭება. ეს ორი ასპექტი იმაზე მიანიშნებს, რომ მენეჯერებს უნევთ გლობალური გუნდების მართვა. რა ვიციტ გლობალური გუნდების მართვის შესახებ? ვიციტ, რომ გლობალურ გუნდებს აქვთ როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი თვისებები (იხ. ჩანართი 14-11). თუ ბაზისად ჯგუფის ჩვენეულ მოდელს გამოვიყენებთ, შესაძლებელია, გამოვყოთ გლობალური გუნდების მართვასთან დაკავშირებული ზოგიერთი საკითხი.

ზმუფის ნევერების რმსურსები გლობალურ გუნდში გლობალურ ორგანიზაციაში ჯგუფის შრომის ნაყოფიერებასა და ჯგუფის ნევერების რესურსებს შორის კავშირის დადგენა საკმაოდ რთულია იმის გათვალისწინებით, რომ გლობალური გუნდის ნევერებს მათთვის დამახასიათებელი კულტურული ნიშნები გააჩნიათ. მენეჯერმა, გარდა იმისა, რომ სათანადოდ უნდა შეაფასოს გუნდის ნევერების შესაძლებლობები, უნარ-ჩვევები, ცოდნა და პიროვნება, უნდა იცოდეს და კარგად ესმოდეს ჯგუფის კულტურული მახასიათებლები და იცნობდეს ჯგუფის ნევერებს, რომლებსაც იგი მართავს.⁵¹ მაგალითად, ხომ არ არის გლობალური გუნდი ისეთი კულტურის წარმომადგენლებისგან დაკომპლექტებული, რომელთათვისაც არაპროგნოზირებადი სიტუაცია ნაკლებად დამახასიათებელია? თუ ასეა, გუნდის ნევერებისთვის არაპროგნოზირებადი და ბუნდოვანი დავალებების შესრულება არცთუ სასიამოვნო იქნება. ამას გარდა, გლობალურ გუნდთან მუშაობისას მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს სტერეოტიპის არსი და გაითვალისწინოს, რომ სტერეოტიპები ხშირად წარმოშობს პრობლემებს გუნდში.

ზმუფის სტრუქტურა გლობალური გუნდების მართვისთვის დამახასიათებელი ზოგიერთი სტრუქტურული საკითხია: თანხმობა (კონფორმიზმი), სტატუსი, სოციალური სიზარმაცე და ერთსულოვნება.

შესაძლებელია თუ არა კონფორმიზმის შესახებ მიღებული დასკვნების განზოგადება სხვადასხვა კულტურებთან? კვლევა ცხადყოფს, რომ ეშის მიერ მიღებული შედეგები სპეციფიკურია კულტურის თვალსაზრისით.⁵² მაგალითად, როგორც მოსალოდნელი იყო, სოციალური ნორმებისადმი მორჩილების ხარისხი უფრო მაღალია კოლექტივისტურ კულტურაში, ვიდრე ინდივიდუალისტურში. ამ ტენდენციის მიუხედავად, ჯგუფური აზროვნება ნაკლებპრობლემურია გლობალურ გუნდებში, რადგან ასეთი გუნდის ნევერებზე ზენოლა იმ მიზნით, რომ დაემორჩილონ ჯგუფის იდეებს, დასკვნებსა და გადაწყვეტილებებს, ნაკლებადაა მოსალოდნელი.⁵³

უარყოფითი მხარეები	დადებითი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> • ანტიპათია გუნდის ნევერების მხრიდან • უნდობლობა გუნდის ნევერების მხრიდან • სტერეოტიპები • კომუნიკაციის პრობლემები • სტრესი და დაძაბულობა 	<ul style="list-style-type: none"> • იდეების მრავალფეროვნება • შეზღუდული ჯგუფური აზროვნება • აქცენტი უფრო მეტად კეთდება სხვების იდეების, პერსპექტივებისა და სხვ. გააზრებაზე.

წყარო: Based on N. Adler, International Dimensions in Organizational Behavior, 4th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), pp. 141-147.

რაც შეეხება სტატუსს, მას სხვადასხვა კულტურაში სხვადასხვა მნიშვნელობა ენიჭება. მაგალითად, ფრანგებისთვის სტატუსს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. ამას გარდა, სხვადასხვა ქვეყანაში სტატუსის მინიჭების სხვადასხვა კრიტერიუმები მოქმედებს. მაგალითად, ლათინურ ამერიკასა და აზიაში სტატუსი, ტრადიციულად, ადამიანის ოჯახური მდგომარეობითა და ორგანიზაციაში ამა თუ იმ პირზე დაკისრებული ოფიციალური ფუნქციებით განისაზღვრება. ამის საპირისპიროდ, თუმც სტატუსი ძალზე მნიშვნელოვანია ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა ამერიკის შეერთებული შტატები და ავსტრალია, ის, იმავდროულად, ნაკლებთვალშისაცემია და მისი მინიჭება ძირითადად ხდება პირის დამსახურების გათვალისწინებით და არა – ტიტულებისა და ოჯახური წარმომავლობის მიხედვით. მენეჯერმა, რომელსაც ურთიერთობა უნევს უცხო კულტურის წარმომადგენლებთან,

ჩანართი 14-11

გლობალური გუნდები

უნდა იცოდეს, ვის რა სტატუსი აქვს და რა კრიტერიუმებით ხდება სტატუსის მინიჭება ამა თუ იმ კულტურაში. ამერიკელმა მენეჯერმა, რომელმაც არ იცის, რომ იაპონურ კომპანიაში სამუშაო კაბინეტის ზომა სულაც არ არის მმართველი პოზიციის განმსაზღვრელი (ანუ არ არის აუცილებელი, რომ, ვთქვათ, კომპანიის მმართველს დიდი კაბინეტი ჰქონდეს), ან მენეჯერმა, რომელსაც არ ესმის, თუ ბრიტანელისთვის რამდენად მნიშვნელოვანია ოჯახის გენეალოგია და საზოგადოებრივი მდგომარეობა, შეიძლება, ასეთი უცოდინარობით, მისდა უნებურად, შეუ-რაცხყოს გარშემომყოფები და ამით მისი ურთიერთობა მათთან მარცხით დასრულდეს.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: Reuters/Michaela Rehle

მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი ელექტროტექნიკისა და სამრეწველო კომპანია Siemens-ის 360,000 თანამშრომელი პასუხობს ყველაზე რთულ კითხვებს მსოფლიოში და ამ საქმეში მათ დიდად ეხმარება პეტერ ლოშერი (Peter Löscher), კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი (CEO).⁵⁴ ლოშერმა მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობა მას შემდეგ დაიკავა, რაც მსოფლიო არენაზე შერცხვენილმა კომპანიამ ქრთამის ალების ფაქტზე, ჯარიმის სახით, 1.6 მილიარდი აშშ დოლარი გადაიხადა. ლოშერის ხელმძღვანელობით, კომპანია აღმავლობის გზას დაადგა და მსოფლიო ბაზარზე ლიდერის სახელი დაიბრუნა. თუმცა, ლოშერი მარტო არ მუშაობდა. კომპანიის თავდადებული და გამოცდილი თანამშრომლებისგან შემდგარმა გუნდებმა ამ საქმეში გადამწყვეტი როლი შეასრულეს. მაგალითად, ჟანგ ვეი პინგი (Zhang Wei Ping) ხელმძღვანელობს Siemens Energy-ის გასაღების ჯგუფს შანხაიში და ამბობს, რომ Siemens-ის მულტიკულტურული ხასიათი განაპირობებს კომპანიის უნიკალურობას – „ჩვენი კომპანია ერთ დიდ ოჯახს ჰგავს“, – ამბობს ჟანგი. ლოშერიც აღნიშნავს, რომ მისი მიზანია ნდობის მოპოვება ისეთ გუნდში, რომელშიც „ცალკე კი არ მუშაობ, მხოლოდ საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე, არამედ ცდილობ, გაიგოს, რა გააკეთო გუნდის დასახმარებლად“. სწორედ ასეთი კულტურა და ატმოსფერო შეიძლება გახდეს ის მძლავრი იარაღი, რომელიც გააძლიერებს და კონკურენტუნარიანს გახდის კომპანიას თანამედროვე მსოფლიოში. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

სოციალური სიზარმაცე, როგორც ჩანს, უფრო დასავლეთშია პოპულარული და თავს იჩენს ინდივიდუალისტურ კულტურაში, მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და კანადაში, სადაც საზოგადოება, ძირითადად, საკუთარ ეგოზეა ორიენტირებული. სოციალური სიზარმაცე კოლექტივისტური საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი არ არის – ასეთ საზოგადოებაში ინდივიდები უფრო მეტად ჯგუფის მიზნებზე არიან ორიენტირებული. მაგალითად, ერთ კვლევაში, რომელიც ადარებდა ამერიკის შეერთებული შტატების მოსახლეობას ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკისა და ისრაელის მოსახლეობასთან (ორივე კოლექტივისტური საზოგადოებაა), გამოავლინა, რომ ჩინელებსა და ებრაელებში მიდრეკილება სოციალური სიზარმაცისკენ ნაკლებია და ისინი, ფაქტობრივად, ჯგუფური მუშაობით გაცილებით უკეთეს შედეგებს აღწევენ, ვიდრე ინდივიდუალური მუშაობით.⁵⁵

ერთსულოვნება ჯგუფის კიდევ ერთი სტრუქტურული ელემენტია, რომელთან დაკავშირებითაც მენეჯერები, შეიძლება, განსაკუთრებული გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდნენ. ერთსულოვანი ჯგუფის წევრები ერთიანდებიან და „მოქმედებენ, როგორც ერთი“. ასეთი ჯგუფებისთვის დამახასიათებელია ძლიერი მეგობრული ურთიერთობები, ხოლო ჯგუფური თვითიდენტიფიკაცია საკმაოდ ძლიერია. თუმცა, ერთსულოვნების მიღწევა გლობალურ გუნდებში ხშირად უფრო ძნელია „უნდობლობის, გაუგებრობისა და სტრესის“ გამო.⁵⁶

ჯგუფში მიმდინარე პროცესები პროცესები, რომლებსაც ახორციელებს გლობალური გუნდი დავალების შესრულებისას, შეიძლება, განსაკუთრებული გამოწვევების წინაშე აყენებდეს მენეჯერს. არის შემთხვევები, როდესაც ურთიერთობის პრობლემა წამოიჭრება ხოლმე იმის გამო, რომ გუნდის ყველა წევრი თავისუფლად არ ფლობს გუნდის სამუშაო ენას. ამან შეიძლება გამოიწვიოს უზუსტობები, გაუგებრობები და არაეფექტურობა.⁵⁷ თუმცა, კვლევა ასევე ცხადყოფს, რომ მულტიკულტურული გლობალური გუნდი მრავალფეროვან იდეებს საკმაოდ ეფექტურად ახორციელებს, თუ დიდი მოცულობის ინფორმაციას ფლობს.⁵⁸

კონფლიქტების მართვა გლობალურ გუნდში იოლი არ არის, განსაკუთრებით, თუ ვირტუალურ გუნდებთან გვაქვს საქმე. კონფლიქტი შეიძლება წამოიჭრას იმასთან დაკავშირებით, თუ

როგორ, რა გზით იყენებს გუნდი ინფორმაციას. თუმცა, კვლევა იმასაც ადასტურებს, რომ კოლექტივისტურ კულტურაში კონფლიქტის მართვა ყველაზე ეფექტურად ერთობლივი გზით შეიძლება.⁵⁹

მენეჯერის როლი მიუხედავად გლობალური გუნდების მართვისთვის დამახასიათებელი გამოწვევებისა, მენეჯერს შეუძლია, ჯგუფში შექმნას ისეთი ატმოსფერო, რომელიც ხელს შეუწყობს ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობასა და ეფექტურობას.⁶⁰ პირველი – რადგან კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები არსებითია, მენეჯერი უნდა ცდილობდეს ჯგუფის წევრებში ამ უნარ-ჩვევების გამომუშავებას. ამას გარდა, როგორც უკვე ვთქვით, მენეჯერმა გლობალური გუნდის ტიპი უნდა შეარჩიოს გუნდის წევრების კულტურული განსხვავებების გათვალისწინებით. მაგალითად, ფაქტები ცხადყოფს, რომ თვითმმართველმა გუნდებმა დიდად ვერ გაამართლა მექსიკაში ძირითადად იმის გამო, რომ ამ ქვეყანაში კატეგორიულად ვერ იტანენ გაურკვევლობას და გაუგებრობებს და, ამასთან, გუნდის წევრები იერარქიულ სისტემას დიდ პატივს სცემენ.⁶¹ დაბოლოს, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, მენეჯერმა იცოდეს და ითვალისწინებდეს გლობალური გუნდის თითოეული წევრის უნიკალურ თვისებებს; თუმცა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ანალოგიური დამოკიდებულება არსებობდეს გუნდის წევრებს შორისაც.

გუნდური უნარ-ჩვევების გამომუშავება

ოდესმე მიგიღიათ მონაწილეობა წვრთნაში, რომლის მიზანსაც კარგი გუნდის შექმნა წარმოადგენს? ასეთი წვრთნები ძირითადად გამოიყენება გუნდის წევრებისთვის საჭირო კონკრეტული ასპექტების ან უნარ-ჩვევების საილუსტრაციოდ ან მათ გამოსამუშავებლად. მაგალითად, შეიძლება, მონაწილეობდით ვარჯიშში „მთვარეზე დაკარგული“, „ნაპირზე გარიყული“ ან სხვა წერით ტრენინგში, სადაც სხვადასხვა ქულით აფასებენ იმ პუნქტებს, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია გადასარჩენად. ჯგუფის შემთხვევაშიც იგივე გეგვალბათ – უნდა ჩამოთვალოთ და ქულებით შეაფასოთ ჯგუფისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტები. ასეთი სახით შეფასებულ პუნქტებს შემდეგ ადარებენ სპეციალისტების მიერ შედგენილ ჩამონათვალს იმის გასარკვევად, რამდენი „სწორი“ პასუხი გაეცით კითხვებს. ამ წვრთნის მიზანია იმის დემონსტრირება, თუ რამდენად მეტად ეფექტურია გუნდის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ინდივიდუალურად მიღებულ გადაწყვეტილებებთან შედარებით. ან, იქნებ, მონაწილეობა მიგიღიათ „ნდობის ამალგების“ სავარჯიშოებში, როდესაც თქვენ ძირს ვარდებით, გუნდის წევრები კი გიჭერენ, ან ისეთ სავარჯიშოში, როდესაც თქვენმა გუნდმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ როგორ გადაიყვანოს გუნდის ყველა წევრი წარმოსახვით მდინარეზე ან კლდეზე. ასეთი წვრთნა ხელს უწყობს გუნდში ერთსულოვნებისა და ურთიერთნდობის ჩამოყალიბებას. მენეჯერის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა ეფექტური გუნდის შედგენა. ამ პროცესში შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს „ნდობის ამალგების“ ზემოთ მოყვანილმა ვარჯიშებმა; ასევე მნიშვნელოვანია თავად მენეჯერის ძალისხმევა, შექმნას ეფექტური გუნდი.⁶² გუნდური უნარების განვითარების ეს სავარჯიშოები მნიშვნელოვანია. მაგალითად, კვლევითი პროექტით დადასტურდა, რომ საუკეთესო სპეციალისტებმა, რომლებიც გუნდური მუშაობის არცთუ კარგი თვისებებით გამოირჩეოდნენ, „ნდობის ამალგების“ ვარჯიშების ორი ციკლის შემდეგ აითვისეს კოლექტიურად მუშაობის უნარ-ჩვევები.⁶³

დღეს, როდესაც ორგანიზაციათა უმრავლესობა გუნდური მუშაობის სტილს ანიჭებს უპირატესობას, ნებისმიერმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ გუნდური მუშაობის ნიჭი და ჩვევები ადამიანის თანდაყოლილი თვისება არ არის, ასეთი უნარ-ჩვევები ისწავლება. გუნდურად მუშაობის ჩვევა მსგავსია სხვა ისეთი ქცევებისა, რომელთაც ჩვენ ვსწავლობთ ცხოვრების მანძილზე და შემ-



რადგან გუნდური აზროვნება ძალზე მნიშვნელოვანია აშშ-ის სამხედრო-საზღვაო ძალების „სპეციალური ოპერაციების ძალების მზვერავ-დევრისანტი“ (SEAL) ოპერაციების წარმატებით ჩასატარებლად, კანდიდატებს წვრთნიან ერთად, რათა მათ ისწავლონ ერთობლივად მუშაობა და მიზნების ერთობლივი ძალებით მიღწევა. SEAL წვრთნის უმკაცრესი სავარჯიშოს შესრულებისას, რომლის მიზანაც „ნდობის ამალგება“ ჯარისკაცებს უჭირავთ დაახლოებით 275-კილომეტრი სის მორი. ჯარისკაცებს უმუშავდებათ ფიზიკური გამძლეობა, უჩნდებათ ურთიერთნდობის, ურთიერთდამხმარების, თანამშრომლობისა და ერთიანობის განცდა. SEAL წვრთნის „ნდობის ამალგების“ სავარჯიშო ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ თითოეული ადამიანი ძვირფასია გუნდისთვის და ამზადებს გუნდის თითოეულ წევრს, იყოს მზადყოფნაში და სურდეს, გუნდის სხვა წევრებთან ერთობლივი ძალისხმევით შეასრულოს გუნდის მისია.

წყარო: U.S. Navy/AFLO/Newscom

დეგ ვამყარებთ პრაქტიკაში გამოყენებით. გუნდის წევრებს შორის გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისას მენეჯერი თავს უნდა მიიჩნევდეს, პირველ რიგში, ტრენერად, და უნდა შეეცადოს, ისეთი მიმართულებით განავითაროს გუნდის წევრების მონაცემები, რომ საბოლოოდ მიიღოს თავდადებული, ერთსულოვანი და განუყოფელი გუნდი.⁶⁴ აუცილებელია იმის ცოდნა, რომ ყველა ადამიანი გუნდის მოთამაშე ვერ იქნება და ვერც ყველა ისწავლის გუნდურად მუშაობას. თუ მენეჯერი ხედავს, რომ გუნდის დაკომპლექტების ყველა მცდელობა ფუჭია, ალბათ უკეთესია, იფიქროს იმაზე, რომ ის ადამიანები, რომლებიც გუნდურად ვერ მუშაობენ, დანიშნოს თანამდებობებზე, სადაც სამუშაო ინდივიდუალურად სრულდება.

სოციალური ქსელების მნიშვნელობა

გუნდების მართვის საკითხებისთვის მიძღვნილ ამ თავს ვერ დავასრულებთ, თუ არ შევეხეთ ჯგუფის წევრებს შორის არაოფიციალური ურთიერთობების არსებულ მოდელებს – ანუ **სოციალური ქსელის სტრუქტურას**.⁶⁵ სინამდვილეში, რა ხდება, რა პროცესები მიმდინარეობს ჯგუფში? როგორი ურთიერთობა აქვთ ჯგუფის წევრებს და როგორ სრულდება სამუშაო?

მენეჯერმა უნდა იცოდეს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია სოციალური ქსელები და სოციალური ურთიერთობები სამუშაო ჯგუფისთვის. რატომ? იმიტომ, რომ ჯგუფში არსებული სოციალური ურთიერთობები ან უწყობს, ან უშლის ხელს ჯგუფის ეფექტურობას. მაგალითად, სოციალურ ქსელებზე ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ, როდესაც ადამიანს სჭირდება დახმარება რაიმე სამუშაოს შესასრულებლად, იგი იმ პირებიდან, რომელთაც მისი დახმარება შეუძლიათ, დასახმარებლად ყველაზე მეგობრულად განწყობილ კოლეგას მიმართავს.⁶⁶ გუნდებზე ჩატარებული კიდევ ერთი კვლევით გამოვლინდა, რომ გუნდი, რომლისთვისაც დამახასიათებელი იყო კარგი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები, ფაქტობრივად, უკეთეს შედეგებს აღწევდა და მეტად ერთსულოვანიც იყო და ასეთი გუნდები ძნელად თუ იშლებოდა.⁶⁷ ნებისმიერ ორგანიზაციას კარგად ესმის, თუ რამდენად დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს გუნდის წევრებს შორის არსებულ სოციალურ ქსელს. მაგალითად, როდესაც კენ ლაფრიჯი (Ken Loughridge), კომპანია MWH Global-ის ინფორმაციული ტექნოლოგიების მენეჯერი, ჩეშირის საგრაფოდან (ინგლისი) ახალ ზელანდიაში გადაიყვანეს სამუშაოდ, მას ჰქონდა კომპანიის ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტების არაოფიციალური კავშირ-ურთიერთობების „რუკა“. ეს რუკა ლაფრიჯმა შეადგინა რამდენიმე თვით ადრე კვლევის შედეგების გამოყენებამდე, რომელიც თანამშრომლებს უსვამდა კითხვებს იმის შესახებ, თუ „ვის მიმართავდნენ ყველაზე ხშირად რჩევის ან ინფორმაციის მისაღებად, ან ვინ მატებდა და ვინ ართმევდა მათ ენერჯიას“. ეს რუკა ლაფრიჯს დაეხმარა არა მხოლოდ ყველაზე „კომუნიკაბელური“ და მეგობრული ტექნიკური სპეციალისტების გამოვლენაში, არამედ პოტენციური პრობლემების მინიმუმამდე შემცირებაში, როდესაც აზიის რეგიონის მთავარმა მმართველმა დატოვა თანამდებობა კომპანიაში, რადგანაც ლაფრიჯმა იცოდა, თუ ვინ იყვნენ ამ პიროვნების უახლოესი მეგობრები. ლაფრიჯმა თქვა: „ასეთი კონტაქტების გამოვლენა ჰგავს იმას, ჭიანჭველების ბუდეს თავი რომ მოხადო. ჩაიხედავ და თვალნათლივ ჩანს ბუდეში მიმდინარე მთელი სამუშაოები. შედეგად, ნათლად გამოვავლინე, ვინ რა მოთამაშე იყო კომპანიაში“.⁶⁸

სოციალური ქსელის სტრუქტურა

ჯგუფის წევრებს შორის არსებული არაოფიციალური კავშირ-ურთიერთობების სტრუქტურა.

MyManagementLab ენციკლოპედია mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თაზი

14

მზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის

თაზის შექმნა სწავლის შედეგების მიხედვით

14.1 სწავლის შედეგი

განმარტეთ ჯგუფები და აღწერეთ ჯგუფის განვითარების ეტაპები.

ჯგუფი განისაზღვრება, როგორც ორი ან მეტი ურთიერთმოქმედი ან ურთიერთდამოკიდებული ინდივიდი, გაერთიანებული კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. *ფორმალური ჯგუფები* – ესაა სამუშაო ჯგუფები, რომლებიც განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრუქტურით და რომელთაც ეკისრებათ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებული გარკვეული სამსახურებრივი დავალებებისა და კონკრეტული ამოცანების შესრულების ვალდებულება. არაფორმალური ჯგუფები წარმოადგენს სოციალურ ჯგუფებს.

ფორმირების ეტაპი შედგება ორი ფაზისგან: ჯგუფში გაერთიანება და ჯგუფის დანიშნულების, სტრუქტურისა და ლიდერების დადგენა. შტორმის ეტაპი ასე იწოდება იმის გამო, რომ იგი ხასიათდება კონფლიქტებით ჯგუფის წევრებს შორის იმასთან დაკავშირებით, თუ ვინ უნდა აკონტროლოს ჯგუფი და რა უნდა აკეთოს ჯგუფმა. ნორმალიზების ეტაპზე ჯგუფის წევრებს შორის ახლო ურთიერთობა ყალიბდება და ჯგუფი „იკვრება“. ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპზე ჯგუფის წევრები იწყებენ მუშაობას ჯგუფის წინაშე მდგარ ამოცანაზე. დაშლის ეტაპზე ჯგუფი ეშვება დასაშლელად.

14.2 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ის ძირითადი კომპონენტები, რომლებიც განსაზღვრავს ჯგუფის მუშაობის ხარისხსა და კმაყოფილებას.

ძირითად ფაქტორებში, რომლებიც განსაზღვრავს ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხს, შედის ჯგუფზე მოქმედი გარეგანი ფაქტორები, ჯგუფის წევრების რესურსები, ჯგუფის სტრუქტურა, ჯგუფში მიმდინარე პროცესები და ჯგუფის დავალებები.

გარეგანი პირობები, როგორცაა რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, ორგანიზაციის მიზნები და სხვ., გავლენას ახდენს სამუშაო ჯგუფებზე. ჯგუფის წევრების რესურსები (ცოდნა, უნარ-ჩვევები, შესაძლებლობები, პიროვნული თვისებები) შეიძლება, მოქმედებდეს წევრების მიერ შესასრულებელ სამუშაოზე და ჯგუფურად შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.

ჯგუფური როლები ზოგადად გულისხმობს სამუშაოს შესრულებას ან ჯგუფის წევრებისთვის კმაყოფილების მინიჭებას; დიდი გავლენა აქვს ინდივიდის შრომის ნაყოფიერებაზე და განსაზღვრავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა მწარმოებლურობა, გაცდენები და ოპერატიულობა. პირზე ზეწოლა, დაემორჩილოს ჯგუფის ნორმებს, შეიძლება, მნიშვნელოვნად შეცვალოს მისი აზროვნება და ქცევა. ჯგუფური აზროვნების უკიდურესმა ფორმებმა შეიძლება გამოიწვიოს პრობლემები. სტატუსის სისტემები ინდივიდისთვის შეიძლება მნიშვნელოვან მოტივატორს წარმოადგენდეს, შეიცვალოს ქცევა განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მისი ქცევა არ შეესაბამება დადგენილ ნორმებს. თუ რა ზომის ჯგუფებია ყველაზე ეფექტიანი და ეფექტური, დამოკიდებულია ჯგუფის მიერ შესასრულებელ დავალებაზე. ჯგუფის ერთსულოვნება მჭიდრო კავშირშია ჯგუფის პროდუქტიულობასთან.

ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება და კონფლიქტის მართვა ჯგუფში მიმდინარე მნიშვნელოვანი პროცესებია, რომლებიც გარკვეულად ზემოქმედებს ჯგუფის მუშაობისა და წევრების კმაყოფილების ხარისხზე. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება განსაკუთრებით მიზანშეწონილია მაშინ, როდესაც მნიშვნელოვანია სიზუსტე, კრეატიულობა და მიღებული გადაწყვეტილების აღიარება გარემომცველების მიერ. კონფლიქტი ურთიერთობაში თითქმის ყოველთვის

დისფუნქციურია. პროცესებთან დაკავშირებული უმნიშვნელო კონფლიქტები და შესასრულებელ დავალებასთან დაკავშირებული უმნიშვნელო ან საშუალო სიმწვავის კონფლიქტები ფუნქციურია. ჯგუფის მიერ რთული და ერთმანეთზე გადაჯაჭვული სამუშაოს მაღალხარისხიანად შესასრულებლად უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ეფექტურ კომუნიკაციასა და მართვად კონფლიქტებს.

14.3 სწავლის შედეგი

განმარტეთ გუნდები და მონინავე მეთოდები, რომლებიც დადებითად მოქმედებს გუნდის მუშაობის ხარისხზე.

სამუშაო ჯგუფების მახასიათებლებში შედის: ძლიერი ლიდერი ნათლად განსაზღვრული მიზნებით; ინდივიდუალური ანგარიშვალდებულება; მიზანი, რომელიც ემთხვევა ორგანიზაციის საერთო მისიას; ინდივიდუალური სამუშაოს შედეგი; ეფექტური შეხვედრები; ეფექტურობა, რომელიც იზომება სხვებზე ზემოქმედების ხარისხით; ჯგუფური დისკუსიები, გადაწყვეტილებები და წარმომადგენლობა. გუნდის მახასიათებლებში შედის: გუნდის ერთობლივი ხელმძღვანელობა; ინდივიდუალური და ურთიერთანგარიშვალდებულება; გუნდის კონკრეტული მიზანი; კოლექტიური მუშაობის შედეგები; შეხვედრები დროით შეუზღუდავი დისკუსიებისთვის და პრობლემების აქტიურად გადაჭრა; შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, შეფასებული უშუალოდ კოლექტიური სამუშაოს შედეგების მიხედვით; დისკუსიები, გადაწყვეტილებების მიღება და რეალური სამუშაოს შესრულება.

პრობლემის გადაჭრით დაკავებული გუნდი მუშაობს საქმიანობის გაუმჯობესების ან კონკრეტული პრობლემების გადაჭრის მიზნით. თვითმმართველი სამუშაო გუნდი პასუხს აგებს მთელ სამუშაო პროცესზე ან სეგმენტზე და თვითმართვადია. კროსფუნქციური გუნდი შედგება სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანებისგან. ვირტუალური გუნდი საერთო მიზნის მისაღწევად ფიზიკურად სხვადასხვა ადგილზე მყოფ წევრებს სათანადო ტექნოლოგიების გამოყენებით აკავშირებს ერთმანეთთან.

ეფექტური გუნდის მახასიათებლებში შედის: ნათელი მიზნები, შესაფერისი უნარ-ჩვევები, ურთიერთნდობა, ერთობლივი ძალისხმევა, კარგი კომუნიკაცია, მოლაპარაკების უნარ-ჩვევები, შესაფერისი ხელმძღვანელობა, შინაგანი მხარდაჭერა და გარეგანი მხარდაჭერა.

14.4 სწავლის შედეგი

იმსჯელეთ გუნდის მართვის თანამედროვე პრობლემებზე.

გლობალური გუნდების მართვის გამომწვევები შეიძლება უკავშირდებოდეს ჯგუფის წევრების რესურსებს, კერძოდ, სხვადასხვა კულტურულ მახასიათებლებს; ჯგუფის სტრუქტურას, კერძოდ, კონფორმიზმს, სტატუსს, სოციალურ სიზარმაცესა და ერთსულოვნებას; ჯგუფში მიმდინარე პროცესებს, კერძოდ, კომუნიკაციასა და მართვასთან დაკავშირებულ კონფლიქტს; და მენეჯერის ფუნქციას, რომელიც გულისხმობს გუნდის მიერ მაქსიმალური შედეგების მიღების უზრუნველყოფას.

დღეს, როდესაც ორგანიზაციათა უმრავლესობა გუნდური მუშაობის სტილს ანიჭებს უპირატესობას, ნებისმიერმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ გუნდური მუშაობის ნიჭი და ჩვევები ადამიანის თანდაყოლილი თვისება არ არის, ასეთი უნარ-ჩვევები სწავლებადაა. გუნდურად მუშაობის ჩვევა მსგავსია სხვა ისეთი ქცევებისა, რომელთაც ჩვენ ვსწავლობთ ცხოვრების მანძილზე და შემდეგ ვამყარებთ პრაქტიკაში გამოყენებით. გუნდის წევრებს შორის გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისას მენეჯერი თავს უნდა მიიჩნევდეს, უფრო მეტად, ტრენერად, და უნდა შეეცადოს, ისეთი მიმართულებით განავითაროს გუნდის წევრების მონაცემები, რომ საბოლოოდ მიიღოს თავდადებული, ერთსულოვანი და განუყოფელი გუნდი.

მენეჯერი უნდა იცნობდეს ჯგუფის წევრებს შორის შესაძლო არაოფიციალური ურთიერთობების ფორმებს, რადგან ასეთი არაოფიციალური სოციალური ურთიერთობები ხელს უწყობს ან უშლის ჯგუფის ეფექტურობას.

სადისკუსიო საკითხები

1. აღწერეთ ჯგუფების ტიპები და ჯგუფის განვითარების ხუთი ეტაპი.
2. ახსენით, როგორ მოქმედებს გარეგანი პირობები და ჯგუფის წევრების რესურსები ჯგუფის მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხზე.
3. იმსჯელეთ, რა გავლენა შეიძლება იქონიოს ჯგუფის სტრუქტურამ, ჯგუფში მიმდინარე პროცესებმა და ჯგუფურმა დავალებებმა მისი მუშაობისა და კმაყოფილების ხარისხზე.
4. შეადარეთ ერთმანეთს ჯგუფი და გუნდი.
5. დაახასიათეთ გუნდების ოთხი ყველაზე გავრცელებული ტიპი.
6. ჩამოთვალეთ ეფექტური გუნდის მახასიათებლები.
7. ახსენით არაოფიციალური (სოციალური) ქსელების როლი გუნდის მართვისას.
8. თქვენი აზრით, მეცნიერული მენეჯმენტის თეორეტიკოსები რა აზრის იქნებოდნენ ორგანიზაციებში გუნდური მუშაობის პრიორიტეტულობაზე? რა აზრის იქნებოდნენ ბიჰევიორიზმის თეორეტიკოსები ამავე საკითხზე?

მზადება ჩემი კარიერისთვის: ეთიკური დილემა

როდესაც თანამშრომლები გუნდურ პროექტზე მუშაობენ მჭიდრო თანამშრომლობის პირობებში, შეიძლება თუ არა, ადგილი ჰქონდეს ე.წ. TMI-ს (ზედმეტად ბევრი ინფორმაციის პრობლემას (too much information))?⁶⁹ ერთ კომპანიაში გუნდმა, რომელმაც დაასრულა დიდ პროექტზე მუშაობა, გადაწყვიტა, ეს ფაქტი ერთობლივი ლანჩით აღენიშნა. ლანჩის დროს ერთმა კოლეგამ თქვა, რომ სწავლებას გადიოდა 20 მილზე ველორბოლაში მონაწილეობის მისაღებად; საუბრობდა ჩაფხუტსა და ლიკრის შორტზე; ისიც აღნიშნა, რომ მთელ სხეულს იპარსავდა აეროდინამიკური წინაღობის შე-

სამცირებლად. მოგვიანებით გუნდის ერთ-ერთმა წევრმა თქვა: „ნეტავ, რისთვის გავედიტ ლანჩზე? ეს არის ინფორმაცია თანამშრომელზე და არა ჩემს რომელიმე მეგობარზე. რაც მან მოგვითხრო, სამუდამოდ აღიბეჭდა ჩემს გონებაში“. თქვენ რას ფიქრობთ? რატომ უზიარებენ სამსახურში კოლეგები ერთმანეთს პირადული ხასიათის ინფორმაციას? როგორ უწყობს ხელს სოციალური გარემო და ტექნოლოგია ინფორმაციის ასეთი სახით გავრცელებას? რა ეთიკური პრობლემები სდევს თან სამსახურში პირადული ხასიათის ინფორმაციის გამჟღავნებას?

უნარების სავარჯიშო ტრენერის უნარ-ჩვევების გამომუშავება

უნარის შესახებ

რაც დრო გადის, კომპანიაში ეფექტურ მენეჯერად ითვლება ისეთი მენეჯერი, რომელიც ასრულებს ტრენერის და არა ბოსის ფუნქციას. მენეჯერი, ტრენერის მსგავსად, ვალდებულია, გასცეს მითითებები, ინსტრუქცია, რჩევა და გაამხნევოს და წაახალისოს გუნდის წევრები უკეთესი შედეგების მისაღწევად

ნაბიჯები უნარის განსაზღვრის მიზნით

1. გააანალიზეთ გუნდის შრომის ნაყოფიერებისა და შესაძლებლობების გაუმჯობესების მეთოდები. ტრენერი ეძებს გზებს, რომელთა გამოყენებითაც გაიზრდება გუნდის წევრების შესაძლებლობები და შრომის ნაყოფიერება. როგორ? სცადეთ შემდეგი მეთოდები: დააკვირდით თქვენი გუნდის წევრების ქცევას ყოველდღიურად. დაუსვით მათ შეკითხვები: რატომ ასრულებთ ამ სამუშაოს ასე? ხომ არ შეიძ-

ლება რაიმე უკეთესი მეთოდის გამოყენება? სხვა რა მიდგომები შეიძლება, გამოვიყენოთ? გამოავლინეთ ნრფელი ინტერესი გუნდის ცალკეული წევრების, როგორც პიროვნებების და არა, როგორც თანამშრომლების მიმართ. პატივი ეცით მათ, როგორც პიროვნებებს. მოუსმინეთ თითოეულ თანამშრომელს.

2. შექმენით მხარდაჭერი გარემო. ტრენერის მოვალეობაში შედის იმ ბარიერების შემცირება ან აღმოფხვრა, რომლებიც აფერხებს გუნდის წინსვლას; ისეთი ატმოსფეროს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს, პერსონალურად, გუნდის თითოეული წევრის შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას. როგორ მიიღწევა ეს? სცადეთ შემდეგი მეთოდები: შექმენით ისეთი გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს იდეების თავისუფლად და ღიად გაცვლას. შესთავაზეთ გუნდის წევრებს დახმარება და მხარდაჭერა. მიეცით გუნდის წევრს რჩევა და მითითება მისივე მოთხოვნისამებრ. გაამხნევეთ გუნდი. იყავით პოზიტიურ და ოპტიმისტურ ტალღაზე. მუქარა სრულიად დაუშვებელია.

დასვით კითხვა: „ისეთი რა გაკვეთილი მივიღეთ ამ შემთხვევიდან, რომელიც მომავალში წაგვადგება?“ შეამცირეთ დაბრკოლებები. დაარწმუნეთ გუნდის წევრები იმაში, რომ თქვენ ჯეროვნად აფასებთ მათ წვლილს გუნდის მიზნების მიღწევის საქმეში. აიღეთ პასუხისმგებლობა გუნდის მიერ განეული მუშაობის შედეგებზე, თუმცა, გუნდის წევრების მთელ პასუხისმგებლობას ნუ იკისრებთ. უყურადღებოდ ნუ დატოვებთ გუნდის წევრების თითოეულ წარმატებას. წარუმატებლობის შემთხვევაში აუხსენით გუნდის წევრებს, თუ რამ გამოიწვია წარუმატებლობა. არასდროს დაადანაშაულოთ გუნდის წევრები არადაამაკმაყოფილებელი შედეგების გამო.

3. *იმოქმედეთ გუნდის წევრებზე, რათა მათ იზრუნონ ქცევის გამოსწორებაზე.* ის, თუ რამდენად ეფექტურია მზადება, საბოლოოდ ფასდება თანამშრომლების მიერ მიღწეული შედეგებით. უნდა წაახალისოთ გუნდის წინსვლა და განვითარება. როგორ მიიღწევა ეს? სცადეთ შემდეგი მეთოდები: აღნიშნეთ თანამშრომელთა მცირე მიღწევებიც კი და გადაეცით მათ ჯილდო. თქვენთვის ტრენერობა უნდა გულისხმობდეს, დაეხმაროთ თანამშრომლებს, მუდმივად იბრძოლონ წინსვლისა და პროგრესისთვის. ითანამშრომლეთ გუნდის წევრებთან, რათა მისცეთ მათ საშუალება, მიიღონ მონაწილეობა და თავად შეარჩონ წინსვლის გზები და ხერხები. რთული დავალებები დაყავით მარტივ ნაწილებად. თავად გამოამუშავ-

ნეთ ის თვისებები, რომელთაც თქვენი გუნდისთვის ისურვებდით. თუ გინდათ, რომ თქვენი გუნდის წევრები იყვნენ გულახდილი, თავდადებული, ლოიალური, მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობით, თავად აჩვენეთ მათ ეს თვისებები.

ბანივითარეთ უნარი

ერთობლივი ძალისხმევა წარმატებულია მაშინ, როდესაც ჯგუფის ან გუნდის თითოეული წევრი ასრულებს კონკრეტულ როლს ან დავალებას საერთო მიზნის მიხედვით. გუნდის ძალისხმევის ხელშეწყობის მიზნით, აირჩიეთ ორიდან ერთი მოქმედება და დაყავით, მინიმუმ, 6-8 ინდივიდუალურ დავალებად ან საფეხურად. აუცილებლად მიუთითეთ, რომელი საფეხურები სრულდება ერთიმეორის მიყოლებით და რომელი – ერთდროულად. რა ზომის ჯგუფი მიგაჩნიათ საუკეთესოდ ქვემოთ ჩამოთვლილი დავალებების შესასრულებლად?

- ა. ომლეტის მომზადება;
- ბ. მანქანის გარეცხვა;
- გ. კომპიუტერში მისამართების წიგნის შექმნა;
- დ. სარეკლამო პოსტერის შექმნა;
- ე. სათხილამურო ექსკურსიის დაგეგმვა;
- ვ.სუპერმარკეტის პროდუქტების განყოფილების მონარაგება.

ვეშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

დერეკ იაჩი (Derek Yach), კომპანია PepsiCo-ს ჯანდაცვის გლობალური პროგრამის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი, კრებს გუნდს „იდეალური მეცნიერების შემადგენლობით ჩიპსი Doritos-ის ალტერნატივის შესაქმნელად“.⁷⁰ დოქტორის ხარისხის მქონე ამ ფიზიკოსებსა და მკვლევრებს, რომელთაგან უმრავლესობამ სახელი გაითქვა ისეთ დანესებულებებში მუშაობით, როგორიცაა Mayo Clinic, „მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია“ და სხვა, მიეცათ დავალება, მოიფიქრონ, თუ როგორ „გა-

დააქციონ მავნე პროდუქტი ნაკლებად მავნედ“. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ ამ ელიტარული გუნდის ხელმძღვანელი. როგორ გაუძღვებოდით მას?

დააკომპლექტეთ მცირე ზომის ჯგუფები, თითოეული – 3-4 კაცის შემადგენლობით. თქვენი გუნდის დავალებაა, შეიმუშაოთ ამ გუნდის ხელმძღვანელობის სხვადასხვა ვარიანტები (მითითება: იხ. ჩანართი 14-10). თქვენი იდეები სიის სახით ჩამოწერეთ და მზად იყავით, გაუზიაროთ სხვებსაც.

ჩემი ჭერია, ვიყო მენეჯერი

- ყურადღება გადაიტანეთ იმ ჯგუფზე, რომლის წევრიც ხართ. გადაავლეთ თვალი ჯგუფის განვითარების პროცესს იმ ეტაპების გავლით, რომლებიც ნაჩვენებია ჩანართზე 14-2. რამდენად ემთხვევა თქვენი ჯგუფის განვითარების ეტაპები ჩანართზე ნაჩვენებ მოდელს? შესაძლებელია თუ არა, ჯგუფის განვითარების მოდელის გამოყენებით, ჯგუფის ეფექტურობის გაზრდა?
- იმავე ჯგუფისთვის დაწერეთ ანგარიში (მოხსენება), რომელშიც მოცემული იქნება შემდეგი ინფორ-

მაცია ჯგუფის შესახებ: ვინ რა როლს ასრულებს, როგორია ჯგუფის ნორმები, ჯგუფში კონფორმიზმთან დაკავშირებული პრობლემები, სტატუსის სისტემა, ჯგუფის ზომა, ჯგუფის ეფექტურობა/ეფექტიანობა და ჯგუფის ერთსულოვნება.

- იმავე ჯგუფის მაგალითზე აღწერეთ, როგორ ხდება გადანყვეტილებების მიღება. ეფექტურია გადანყვეტილების მიღების პროცესი? ეფექტურია გადანყვეტილების მიღების პროცესი? მიუთითეთ, რა სახის კონფლიქტებია უფრო ხშირად მოსალოდ-

ნელი (კონფლიქტები ურთიერთობაში, პროცესთან დაკავშირებით, დავალებასთან დაკავშირებით) და როგორ ხდება ამ კონფლიქტების გადაჭრა. ეს ინფორმაცია ჩართეთ ჯგუფის განვითარებისა და სტრუქტურის შესახებ შედგენილ ანგარიშში.

- თქვენი აზრით, რა თვისებები აქვთ კარგი გუნდის წევრებს? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად ჩაატარეთ პატარა კვლევა და შეადგინეთ ანგარიში, რომელშიც დეტალურად იქნება მოცემული თქვენ მიერ მიღებული დასკვნები პუნქტების სახით.
- 14-10 ჩანართზე მოცემული ეფექტური გუნდის მახასიათებლებიდან აარჩიეთ ორი მათგანი და თითოეული მახასიათებლისთვის შეიმუშავეთ გუნდის შექმნის სავარჯიშო, რომელიც ჯგუფს დაეხმარება ამ მახასიათებლის გაუმჯობესებაში. გამოიჩინეთ კრეატიულობა. დაწერეთ ანგარიში, რომელიც აღწერს თქვენ მიერ შექმნილ სავარჯიშოებს და აუცილებლად ახსენით, თუ როგორ, რა მექანიზმით დაეხმარება ეს სავარჯიშოები ჯგუფს კონკრეტული მახასიათებლის გაუმჯობესებას ან გამომუშავებაში.
- ჯგუფურად მუშაობისას განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ, თუ რა ხდება ჯგუფში დავალებების შესრულების შემდეგ. როგორ მოქმედებს ჯგუფის სტრუქტურა ან მასში მიმდინარე პროცესები ჯგუფის მიერ დავალების წარმატებით შესრულებაზე?
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Tom Rath, *Vital Friends* (Gallup Press, 2006); Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (Mc-

Graw-Hill, 2005); Patrick Lencioni, *Overcoming the 5 Dysfunctions of a Team* (Jossey-Bass, 2005); Ben Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions* (Free Press, 2002); Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Discipline of Teams* (Wiley, 2001); and Jean Lipman-Blumen and Harold J. Leavitt, *Hot Groups* (Oxford, 1999).

- შეისწავლეთ „გონებრივი იერიში“ და დაწერეთ ანგარიში, რომელსაც წარუდგენთ ლექტორს; მასში ახსენით, რა არის „ბრეინსტორმინგი“ და მიუთითებთ თქვენს წინადადებას – თუ, მისი გამოყენებით, როგორ შეიძლება ეფექტური ჯგუფური გადანიჭვებილების მიღება.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: როგორია ჩემი დამოკიდებულება ჯგუფური მუშაობისადმი? რამდენად ვენდობი სხვებს? რამდენად კარგად შემიძლია გუნდის შექმნა და გაძლოლა? კონფლიქტის დარეგულირების რომელ მეთოდს ვანიჭებ უპირატესობას? შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, გამოავლინეთ საკუთარ თავში ძლიერი და სუსტი მხარეები. რა ხერხს მიმართავთ დადებითი მხარეების განსამტკიცებლად და სუსტი მხარეების დასაძლევად?

MyManagementLab

ენვით mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 14-1.** რა გამოწვევების წინაშე დგანან მენეჯერები გლობალური გუნდების მართვისას? რა გზითაა შესაძლებელი ამ გამოწვევების მართვა?
- 14-2.** რა მიზეზით შეიძლება, მენეჯერს ჰქონდეს ჯგუფში ან გუნდში კონფლიქტის ხელშეწყობის სურვილი? როგორ შეიძლება მოხდეს კონფლიქტის სტიმულირება?
- 14-3.** Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა

1

მთელი „სიბრძე-სიბანით!“



პროფესიონალი მწერლების, კარ-ტოგრაფების, დიზაინერების, სურათების კონსტრუქტორებისა და სხვა დამოუკიდებელი კონტრაქტორების ეფექტური გუნდის დახმარებით, ტონი და მორენ ვილერებმა – კომპანია **Lonely Planet**-ის დამფუძნებლებმა – საკუთარი ხელით ნაწერი გზამკვლევით დაწყებული ბიზნესი მსოფლიოს უდიდეს გამომცემლობად გადააქციეს.

წყარო: AP Photo/Chiang Ying-ying

ავტობუსებით, მატარებლებითა და ნავებით განაგრძეს. ზოგჯერ, როდესაც დღეში დასახარჯად მხოლოდ 6 ავსტრალიური დოლარი ჰქონდათ გამოყოფილი, გზად მიმავალ მანქანებსაც დაემგზავრებოდნენ ხოლმე უახლოეს პუნქტამდე. 9 თვეში მოინახულეს პაკისტანი, ქაშმირი, ინდოეთი, ნეპალი, ტაილანდი, მალაიზია და ინდონეზია, სანამ დანიშნულების ბოლო პუნქტს – ავსტრალიას მიაღწევდნენ. 1971 წელს, „საშობაო საჩუქრების დღეს“, წყვილი სიდნეიში ჩავიდა და ჯიბეში 27 ცენტით. გადამწყვიტეს, სამუშაო ეშოვათ სიდნეიში, რათა ლონდონამდე თვითმფრინავის ბილეთის ფული მაინც გამოემუშავებინათ, თუმცა, მალე აღმოაჩინეს, რომ, თურმე, უამრავ ადამიანს სურდა, მოესმინა მათი მოგზაურობის ამბავი. მეგობრის ნაქეზებით, წყვილმა დაიწყო მუშაობა გზამკვლევაზე, სახელწოდებით – „იაფად აზიის გარეშემო“. წიგნი 96-გვერდიანი გამოვიდა. სიდნეის მაღაზიებში გამოჩენიდან სულ რაღაც ერთ კვირაში გზამკვლევის 1500 ეგზემპლარი გაიყიდა. ასე გაჩნდა კომპანია **Lonely Planet**. ცოლ-ქმარმა აზიაში მეორე ტურიც მოაწყო პირველი წიგნის გაყიდვიდან მიღებული შემოსავლით და მეორე გზამკვლევიც, სახელწოდებით – „მოგზაურობა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში ორ გროშად“, მალე გამოსცა. ამ ორი გზამკვლევის გაყიდვიდან შემოსული თანხით ტონიმ და მორენმა დაფარეს სამოგზაურო და წიგნის გამოცემის ხარჯები და, ფაქტობრივად, „ნულზე“ დასხდნენ. მორიგი 700-გვერდიანი გზამკვლევის დაწერის გადამწყვეტილება მათი მხრიდან ძალზე სარისკო ნამონწყება იყო, მაგრამ ამ წიგნმა უეცარი წარმატება მოუტანა წყვილს, რამაც უზრუნველყო კიდევ მათი კომპანიის ფინანსური სტაბილურობა მომავალში. ახლა წყვილს შეეძლო, ხელშეკრულებით აეყვანა რედაქტორები, კარტოგრაფები და მწერლები ცალკეულ გუნდურ პროექტებზე სამუშაოდ.

როგორ იქმნება კომპანია „Lonely Planet“-ში სამოგზაურო გზამკვლევი? რა თქმა უნდა, გუნდური მუშაობით. რედაქტორები, რომლებიც წიგნის იდეას თავად უკვეთავენ ავტორს, ირჩევენ კონკრეტულ გეოგრაფიულ ტერიტორიას, რომლის შესახებაც ავტორს აწვდიან შესაფერის ინფორმაციას ციფრული და ნაბეჭდი ფორმატით. რედაქტორი დანიშნულების პუნქტს დეტალურად იკვლევს იმის დასადგენად, თუ რა აინტერესებთ მოგზაურებს, რა არის მათთვის აქტუალური და რა – არა. რედაქტორები ინფორმაციას იღებენ სპეციალისტებისა და რეგიონალური ექსპერტებისგან. ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რედაქტორე-

მსოფლიოში უამრავ ადამიანს უყვარს მოგზაურობა. თქვენ გიყვართ მოგზაურობა? ხართ ნამყოფი სხვა ქვეყნებში ან თუ გეგმავთ მათ მონახულებას ერთ მშვენიერ დღეს? მათ, ვინც საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ მოგზაურობს, გზამკვლევის რჩევებმა შეიძლება, საკმაოდ კარგი სამსახური გაუწიოს. ავსტრალიურ კომპანია **Lonely Planet**-ს შემუშავებული აქვს თანამედროვე სამოგზაურო რჩევების გაცემის ზუსტი კრიტერიუმები მილიონობით მოგზაურისთვის მსოფლიოს გარშემო.⁷¹

„Lonely Planet“ შექმნეს ცოლ-ქმარმა ტონი და მორენ ვილერებმა, რომლებმაც 1971 წელს, მას შემდეგ, რაც ტონიმ ლონდონის სკოლა დაამთავრა, გადამწყვიტეს, მოეწყოთ სათავგადასავლო ტური, სანამ „ნამდვილ“ ბიზნესს შეუდგებოდნენ. რამდენიმე რუკით შეიარაღებული ცოლ-ქმარი ევროპის გზას დაადგა. მანქანა ავლანეთში გაყიდეს. იქიდან მოგზაურობა ადგილობრივი

ბი წერენ მოკლე საავტორო რეზიუმეს. შემდეგ ისინი ავალევენ დაქირავებულ ავტორებს მოგზაურობის დაწყებამდე მცირე კვლევის ჩატარებას. რეზიუმეთი, ცარიელი რვეულითა და ლეპტოპით აღჭურვილი ავტორი შეუდგება ადგილზე მოსამზადებელ სამუშაოებს. ამ მცირე კვლევის დასრულების შემდეგ იწყება ხელნაწერის წერა, რაც დადგენილ ვადებში უნდა დასრულდეს. ამის შემდეგ მასზე მუშაობას იწყებენ კვლავ ის რედაქტორები, რომლებმაც წიგნის ავტორს იდეა შეუკვეთეს, და Lonely Planet-ის სათავო ოფისის სხვა რიგითი რედაქტორები, რათა ხელნაწერი კომპანიის სტანდარტების შესაბამისად გამართონ სტილისტურად და ხარისხობრივად. კარტოგრაფები ადგენენ ახალ რუკებს ავტორისეულ მასალებზე დაყრდნობით. შემდეგ წიგნის ამწყობები, რედაქტორებთან ერთად, ტექსტს, რუკებსა და სურათებს ერთ წიგნად აწყობენ. დიზაინერების გუნდი და სურათების ამწყობები ქმნიან წიგნის ყდას და სვამენ ფოტოებს წიგნში. კორექტორი ამოწმებს წიგნს ტიპოგრაფიულ და საამწყობო შეცდომებზე. ამის შემდეგ ის იგზავნება სტამბაში, სადაც დაიბეჭდება და აიკინძება. სტამბიდან წიგნი მიემართება მაღაზიის თაროებისკენ.

აი, ასეთ წარმატებას მიაღწია კომპანია Lonely Planet-მა, რომელმაც დაიწყო მარტივი, საკუთარი ხელით დაწერილი პირველი გზამკვლევით. დღეს კი Lonely Planet Publications მსოფლიოს უდიდესი დამოუკიდებელი გამომცემლობაა, რომელიც გზამკვლევებს გამოსცემს მსოფლიოს ტურისტებისთვის. ტონი და მორენი მალე მიხვდნენ, რომ მათ ბიზნესში საჭირო იყო პარტნიორი, რომელსაც ექნებოდა საჭირო რესურსები სამომავლო განვითარებისთვის, განსაკუთრებით კი, ციფრული საკითხების მოსაგვარებლად. 2007 წლის ოქტომბერში კომპანია BBC Worldwide-მა Lonely Planet Publications-ის 75%-იანი წილი შეიძინა, ხოლო 2011 წელს – დანარჩენი 25 პროცენტიც.

სადისკუსიო საპითხები

1. თქვენი აზრით, რა გამოწვევები შეიძლება შეიქმნას ეფექტური გუნდის დაკომპლექტების დროს ისეთ ორგანიზაციაში, რომელიც დაკომპლექტებულია დამოუკიდებელი კონტრაქტორებისგან? როგორ უნდა დასძლიონ მენეჯერებმა ეს გამოწვევები?
2. რატომ ფიქრობთ, რომ გუნდური მუშაობა გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა კომპანია Lonely Planet-ის ბიზნესმოდელისთვის?
3. 14-10 ილუსტრაციის მიხედვით, ეფექტური გუნდის რომელი მახასიათებლებია ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპანია Lonely Planet-ის გზამკვლევზე მომუშავე გუნდებისთვის და რატომ?

პრაქტიკული შემთხვევა

2

„737“ – გუნდურად მზადება
ცაში ასაფრენად!

„ბოინგ 737“ რეაქტიული ავიალანერის მმართველი გუნდის წევრები აპლოდისმენტებით ხვდებიან კომპანიის თანამშრომელთა ნოვატორულ გუნდებს საწარმოო პროცესების გაუმჯობესების გამო მათი დაჯილდოების ცერემონიაზე. აღნიშნული მიღწევების შედეგად გაიზარდა წარმოების მოცულობა, რის შემდეგაც სრულად დაკმაყოფილდა მომხმარებლის მოთხოვნა ახალ თვითმფრინავებზე მოქმელებული თვითმფრინავების პარკის განახლების მიზნით.

ყყარო: AP Photo/Stephen Brashear

„ბოინგ 737“ – ახლო და საშუალო სიშორის ვინროკორპუსიანი ორძრავიანი თვითმფრინავი – საამწყობო კონვეიერზე პირველად 1967 წელს გაუშვეს.⁷² თითქმის ნახევარი საუკუნეა, რაც „ბოინგ 737“ ყველაზე მოთხოვნადი რეაქტიული ავიალანერია ავიაციის ისტორიაში. მოდელი 737 ბოინგის ერთადერთი ვინროკორპუსიანი ავილაინერია, რომლის -600, -700, -800 და -900 ER სერიებსაც ამჟამად უშვებენ. 2017 წლისთვის გამოსაშვებად ამზადებენ ახალი კონსტრუქციის ახალძრავიან 737MAX-ს. იმის გამო, რომ ავილაინერები თანდათანობით ანაცვლებს უკვე მოძველებული რეაქტიული თვითმფრინავების პარკს, მთელი დატვირთვა მოდის „ბოინგზე“, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს წარმოების მოცულობის ზრდა გაზრდილი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად და თანაც – ეფექტურად. როგორც „Boeing“-ის მენეჯერები აცხადებენ,

„როგორ უნდა გამოუშვას ქარხანამ მეტი თვითმფრინავი საწარმოო სიმძლავრეების გაუზრდელად?“ მრავალმილიონდოლარიანი „737-800“ მოდელის 84.4 მილიონ დოლარად გაყიდვა ნიშნავს „იდეალური ბალანსის მიგნებას ნაღდი ფულის მიღებასა და დიდი რაოდენობით გამოშვებულ თვითმფრინავებს შორის“. და კომპანია Boeing ამ გამოწვევის დაძლევის ფიქრობს თანამშრომლების ნოვატორული გუნდების ძალისხმევით ხარჯზე.

Boeing-ში თანამშრომლების იდეების გამოყენების პრაქტიკა 1990-იანი წლებიდან არსებობს, მას შემდეგ, რაც რენტონში (ვაშინგტონი) მდებარე კომპანიის ერთ-ერთმა ქარხანამ დაიწყო „ეკონომიური“ წარმოების მეთოდების გამოყენება. დღეს კომპანიის თანამშრომლები „სრული გაქანებით მუშაობენ“. მაგალითად, გუნდის ერთ-ერთმა წევრმა მოიფიქრა პრობლემის გადაჭრის გზა მოშვებულ ლითონის სამაგრებთან დაკავშირებით. საქმე ისაა, რომ თვითმფრინავის საამწყობო კონვეიერზე დაშვებისას მოშვებული სამაგრები ხშირად ხვრეტდა თვითმფრინავის ბორბლის სალტეს. როგორ გადაიჭრა ეს პრობლემა? თვითმფრინავის შასის ოთხ მთავარ ბორბალს შემოახვიეს ბრეზენტის შალითა; მეორე გუნდმა, მაგალითად, მოიფიქრა სამუშაო სივრცის მოწყობის ახლებური ვარიანტი, რამაც შესაძლებელი გახადა, ერთდროულად, სამი ძრავის ნაცვლად, ოთხის დამზადება; კიდევ ერთმა გუნდმა კი, დამყარებული პრაქტიკის შეცვლით, ყოველ მუშაზე თითოეული ტიპის სამუშაოზე 10-15-წუთიან ეკონომიას მიაღწია; გუნდის ერთ წევრს 5 წელი დასჭირდა საიმისოდ, რომ დაეხვეწა თვითმფრინავის შასის ჰიდრაულიკური სისტემის მილგაყვანილობის აწყობის პროცესი, თუმცა, შედეგმა სრულად გაამართლა დახარჯული დრო.

თანამშრომელთა ეს გუნდები სხვადასხვა კვალიფიკაციის მქონე 7-10 კაციდან შედგება – მექანიკოსებითა და ამწყობებით დაწყებული და ინჟინრებით დამთავრებული, რომელთაგან თითოეული ლაინერის ერთ ისეთ კონკრეტულ ნაწილზე მუშაობს, როგორცაა შასი, მგზავრის სავარძელი ან ბორბლის სამზარეულო. ეს გუნდები თითქმის ყოველკვირა იკრიბებიან. რა მიღწევები აქვთ ამ გუნდებს? დღეს „737“ რეაქტიული თვითმფრინავის აწყობას მხოლოდ 11 დღე

სჭირდება. დაახლოებით 10 წლის წინ იმავე ოპერაციას 22 დღე სჭირდებოდა. კომპანიის უახლოესი მიზანია, ანყობის დრო „9 დღემდე დაიყვანოს“.

სადისკუსიო საკითხები 

1. ზემოთ აღწერილი გუნდი/გუნდები რა სახის გუნდს/გუნდებს განეკუთვნება? პასუხი ახსენით.
2. როგორც ზემოთ მოყვანილი ამბიდან ჩანს, ზოგჯერ გუნდს შეიძლება საკმაოდ დიდი დრო დასჭირდეს მიზნის მისაღწევად. მენეჯერი რომ იცოდ, რა სტიმულს მისცემდით გუნდს, გაჭიანურებული დროის მიუხედავად, არ შეესუსტებინა ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად?
3. თქვენი აზრით, რა როლი უნდა შეასრულოს გუნდის ხელმძღვანელმა ზემოთ აღწერილი ტიპის დანერგვაში? პასუხი ახსენით.
4. 14-10 ილუსტრაციის მიხედვით, ეფექტური გუნდის რომელი მახასიათებლები სჭირდება ამ გუნდებს? პასუხი ახსენით.

ნაწილი 5 მენეჯმენტის პრაქტიკა

მენეჯმენტის დილა

მენეჯმენტის თეორია ვარაუდობს, რომ, ინდივიდთან შედარებით, ადამიანების ჯგუფი უფრო კრეატიული იქნება, რადგან ჯგუფის წევრები მრავალფეროვან იდეებს, ხედვებსა და მიდგომებს მიაწვდიან ჯგუფს. Google-ის მსგავსი ორგანიზაციისათვის ინოვაცია უმნიშვნელოვანესია წარმატების მისაღწევად. ამიტომ, აქ გუნდური მუშაობა ცხოვრების წესადაა ქცეული. თუ გუნდების შესახებ მენეჯმენტის თეორიას გავითვალისწინებთ, მაშინ, ინოვაციის მხრივ, Google-ის ინდოეთის კვლევისა და განვითარების ცენტრი ნამდვილად გამორჩეულია. რატომ? იმიტომ, რომ აქ თანამშრომელთა დიდი მრავალფეროვნებაა მიუხედავად იმისა, რომ ყველა მათგანი ინდოელია. ამ Googler-ებს შორის არიან ინდოელი სიქები, ინდუსები, მუსულმანები, ბუდის-

ტიები, ქრისტიანები და ჯაინები. ისინი საუბრობენ ინგლისურად, ინდურად, თამილურად, ბენგალიურად და ინდოეთში ოფიციალურად აღიარებულ 22 სხვა ენაზე. უნარი, რომელსაც Google პოტენციურ დაქირავებულებში ეძებს, არის გუნდური მუშაობის უნარი. გამომდინარე იქიდან, რომ Google სწრაფი ტემპით იზრდება, ახალი Googler-ებიც მუდმივად ემატებიან გუნდებს. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ Google's Hyderabad-ის დანესებულების მენეჯერი. როგორ შეაფასებდით პოტენციური დასაქირავებულების გუნდური მუშაობის უნარს და როგორ შეინარჩუნებდით თქვენი გუნდის ინოვაციურობას მასში ახალი ინჟინრებისა და დიზაინერების დამატების პარალელურად?

გლობალური თვალსაზრისით

სამუშაო ძალის პროდუქტიულობა – ეს არის შედეგადანობის საზომი, რომელიც მნიშვნელოვანია მენეჯერებისა და პოლიტიკის გამტარებლებისათვის მსოფლიოს მასშტაბით. მთავრობებსაც და მენეჯერებსაც სურთ, რომ მათი სამუშაო ძალა პროდუქტიული იყოს. პროდუქტიულობა მოიცავს როგორც ეფექტურობას, ისე ეფექტურობასაც. გაიხსენეთ ეფექტურობისა და ეფექტურობის განმარტებები, რომლებიც პირველ თავში განვიხილეთ. ეფექტურობა განმარტებულია, როგორც მაქსიმალური შედეგის მიღება მინიმალური დანახარჯებით ან რესურსებით, ან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ – საქმის სწორად კეთება. ეფექტურობა კი იმ სამუშაოს შესრულებას გულისხმობს, რომლის შედეგადაც მიზნების მიღწევას შევძლებთ – ანუ, იმ სწორი საქმის კეთებას, რომელიც მიზნების მიღწევაში დაგვეხმარება. როგორ არის გადანაწილებული სამუშაო ძალის პროდუქტიულობა მსოფლიოში? აქ გიჩვენებთ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) ქვეყნებში პროდუქტიულობის ზრდის ტემპების რამდენიმე მონაცემს: ავსტრალია – 0.7%, ბელგია – 1.2%, კანადა – 0.7%, ესტონეთი – 1.7%, საბერძნეთი – 0.9%, ირლანდია – 2.4%, კორეა – 1.8%, პოლონეთი – 3.4%, თურქეთი – 2.4%, დიდი ბრიტანეთი – 1.9% და შეერთებული შტატები – 0.2%. ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელმაც მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია სამუშაო ძალის პროდუქტიულობის ტემპებზე, მიმდინარე მსოფლიო ეკონომიკური რეცესიაა. პროდუქტიულობამ, როგორც ჩანს, ვარდნის საწყის ეტაპს გაუძლო, თუმცა, რადგან დაღმასვლა გაგრძელდა, პროდუქტიულობის ტემპები მრავალ ქვეყანაში, მათ შორის, ამე-

რიკის შეერთებულ შტატებშიც, დაეცა. შრომის ეკონომიკის სპეციალისტები ვარაუდობენ, რომ კომპანიები უახლოვდებიან სარგებლის მიღების იმ მაქსიმალურ ზღვარს, რომლის მიღებაც შეუძლიათ მათ სამუშაო ძალისგან.

განიხილეთ შემდეგი საკითხები მე-5 ნაწილში შესწავლილი მასალის გამოყენებით:

- როგორ შეიძლება ორგანიზაციულმა დიზაინმა ზემოქმედება მოახდინოს სამუშაო ძალის პროდუქტიულობაზე? გადახედეთ ორგანიზაციული დიზაინის ნ ძირითად ელემენტს.
- რა სახის ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინი შეიძლება იყოს ხელის შეწყობი სამუშაო ძალის მზარდი პროდუქტიულობისათვის? რომელი შეიძლება იყოს ხელისშემშლელი?
- როგორი გავლენა შეიძლება იქონიოს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვისადმი მიდგომებმა სამუშაო ძალის პროდუქტიულობაზე? როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, გამოიყენონ HRM-ის პროცესები მომუშავეთა პროდუქტიულობის გასაზრდელად?
- ეს შეკითხვა შედგენილია იმისათვის, რომ კარგად დაფიქრდეთ! არიან თუ არა გუნდები უფრო პროდუქტიულნი, ვიდრე ინდივიდები? განიხილეთ და ახსენით.
- რას ფიქრობთ ექსპერტების მიერ გამოთქმულ მოსაზრებაზე, რომ, შესაძლოა, კომპანიები უახ-

ლოვედებიან სარგებლის მიღების იმ მაქსიმალურ ზღვარს, რომლის მიღებაც შეუძლიათ მათ სამუშაო ძალისგან? რა გავლენა აქვს ამ პროცესს მენეჯერებზე მათ მიერ ორგანიზებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროს?

წყარო: C. Dougherty, „Workforce Productivity Falls,“Wall Street Journal, May 4, 2012,p. A5; „Labour Productivity Growth in the Total Economy,“Organization for Economic Cooperation and Development, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=PDYGTG>, February 2012; and “International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 2010,“Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, [www.bls.gov], December 1, 2011.



წყარო: REUTERS/Robert Sorbo

Starbucks Europe, Middle East, and Africa-ს პრეზიდენტი მიშელ გასი (Michelle Gass) უფროსი კორპორაციული ოფიცერია, რომელსაც, როგორც Procter & Gamble-ის ყოფილ თანამშრომელს, ჰქონდა 10-მილიარდიან კომპანიაში მუშაობის გამოცდილება. გასი ანგარიშვალდებულება პირდაპირ შულცის წინაშე. იგი ხელმძღვანელობს გაერთიანებული სამეფოს, საფრანგეთისა და გერმანიის მალაზიებს და პასუხისმგებელია ევროპაში, რუსეთსა და ახლო აღმოსავლეთში ერთობლივი სანარმოების და ლიცენზირებული ოპერაციების განვითარებაზე.

განბრძობადი ქეისი

STARBUCKS – ორგანიზება

ორგანიზება მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანი ამოცანაა. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციის მიზნები და გეგმები დაისახება, იწყება მათი მიღწევის პროცესი. ორგანიზებისას მენეჯერები წყვეტენ, რა სამუშაო უნდა შესრულდეს; და ქმნიან სტრუქტურას, რომელიც ორგანიზაციის დაქირავებულ წევრებს, სამუშაოს შესასრულებლად, თავიანთი აქტივობების ეფექტურად და ეფექტიანად შესრულების საშუალებას აძლევს. იქიდან გამომდინარე, რომ Starbucks მუდმივად ფართოვდება მთელ მსოფლიოში და ინოვაციური სტრატეგიული ინიციატივებისაკენ ისწრაფვის, მენეჯერებს მუდმივად უწევთ კომპანიის სამუშაოს ორგანიზება და რეორგანიზება.

STARBUCKS-ის სტრუქტურირება

ბევრი დამწყები მენარმის მსგავსად, Starbucks-ის პირველმა დამფუძნებლებმაც შექმნეს კომპანია მარტივი სტრუქტურით, რომელიც ეფუძნებოდა თითოეული ადამიანის უნიკალურ შესაძლებლობებს: ზევ სიეგელი გახდა კერძო ექსპერტი; ჯერი ბალდუინმა თავის თავზე აიღო ადმინისტრაციული ფუნქციები; გორდონ ბოუკერი კი მეოცნებე გახლდათ, რომელიც საკუთარ თავს „მომაჯადოებელ, იდუმალ და რომანტიკულ კაცს“ უწოდებდა. მან დასაწყისშივე გააცნობიერა, რომ Starbucks-ში შესვლა შეიძლებოდა ყოფილიყო „არსებული სამყაროდან მცირე ხნით მონყვეტა“. Starbucks-ის განვითარების გარკვეულ ეტაპზე ჯერიმ გააცნობიერა, რომ სჭირდებოდა პროფესიონალი და გამოცდილი მენეჯერები, ჰოვარდ შულცი (ამჟამად Starbucks-ის თავმჯდომარე, CEO და პრეზიდენტი) შემოუერთდა კომპანიას და გამოიყენა თავისი გაყიდვების, მარკეტინგისა და კომპანიის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის უნარი. როცა მფლობელებმა საბოლოოდ მიჰყიდეს კომპანია შულცს, მან უკვე შეძლო კომპანიის დაყენება იმ გზაზე, რომლითაც დღევანდელ მდგომარეობამდე მივიდა და მომავალშიც ის ამ გზის გაგრძელებას იმედოვნებს.

Starbucks-ის ზრდასთან ერთად, შესაბამისად, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურაც შეიცვალა. თუმცა, კომპანია ამაყობს თავისი „მარტივი“ კორპორაციული სტრუქტურით. ჰოვარდ შულცი სტრუქტურის სათავეშია და ორიენტირებულია აღმასრულებლების გუნდის აყვანაზე ისეთი კომპანიებიდან, როგორებიცაა Nestlé, Procter & Gamble, Corbis, Microsoft და PepsiCo. იგი აცხადებს: „მსურდა, შემეკრიბა ადამიანები, რომლებსაც 10-მილიარდიან კომპანიაში მუშაობის გამოცდილება ჰქონდათ“. ეს უფროსი კორპორაციული ოფიცრები არიან: ოთხი პრეზიდენტი (Starbucks Americas; Starbucks Coffee China and Asia Pacific; Starbucks Europe, Middle East and Africa; Channel Development and Emerging Brands); ოთხი უფროსი ოფიცერი (მთავარი ფინანსური დირექტორი/მთავარი ადმინისტრაციული დირექტორი, მთავარი შემოქმედებითი დირექტორი, მთავარი ციფრული ოფიცერი და დირექტორი ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში); ოთხი აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი (მთავარი იურიდიული კონსულტანტი და მდივანი, საერთაშორისო მინოდების ჯაჭვის ოპერაციების, პარტნიორული რესურსების და საზოგადოებასთან ურთიერთობების) და ორი მთავარი ვიცე-პრეზიდენტი (მსოფლიო ყავისა და გლობალური სტრატეგიის). Starbucks-ის აღმასრულებელთა გუნდისა და თითოეული მათგანის ვალდებულებების აღწერა შეგიძლიათ იხილოთ კომპანიის ვებგვერდზე.

მიუხედავად იმისა, რომ აღმასრულებელთა გუნდი უზრუნველყოფს ყველა მნიშვნელოვან სტრატეგიულ მიმართულებას, Starbucks-ის „რეალური“ სამუშაო სრულდება კომპანიის მხარდაჭერის ცენტრსა, ზონალურ ოფისებსა, საცალო მაღაზიებსა და ყავის მარცვლების მომხალავ ქარხნებში. მხარდაჭერის ცენტრი ეხმარება კორპორაციულ ოპერაციებს ყველა ასპექტში, იქნება ეს საბუღალტრო, ფინანსური, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, გაყიდვებისა თუ მინოდების ჯაჭვის მართვის სფეროები.

ზონალური ოფისები აკონტროლებენ საცალო მაღაზიების რეგიონულ ოპერაციებს და უზრუნველყოფენ მათ ადამიანური რესურსების მართვის, კეთილმონყოობის მენეჯმენტის, ანგარიშების მართვის, ფინანსური მენეჯმენტისა და გაყიდვების მართვის მხარდაჭერით. ზონალურ ოფისებსა და თითოეულ საცალო მაღაზიას ერთმანეთთან აკავშირებენ რაიონული მენეჯერები, რომელთაგან თითოეული 8-დან 10-მდე მაღაზიას ზედამხედველობს (ადრე კი ისინი ათეულობით მაღაზიას ზედამხედველობდნენ). გამომდინარე იქიდან, რომ რაიონულ მენეჯერებს მუშაობის დროს რამდენიმე მაღაზიაში უნევთ ყოფნა, მათი უმეტესობა მობილურ ტექნოლოგიებს იყენებს, რაც მათ, მაღაზიებში მეტი დროის გატარების მიუხედავად, აძლევს საშუალებას, შეინარჩუნონ კონტაქტი საკუთარ ოფისთან. ამ რაიონულ მენეჯერებს „კომპანიისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი“ ეწოდათ, რადგან სწორედ მაღაზიებში რეალიზდება Starbucks-ის ხედვა და მიზანი. სწორედ ამიტომ, ამ რაიონულ მენეჯერებს შორის კონტაქტის შენარჩუნება უმნიშვნელოვანესია.

საცალო მაღაზიებში საათობრივი თანამშრომლები (ბარმენები) ემსახურებიან კლიენტებს ცვლის ხელმძღვანელების, მაღაზიის მენეჯერებისა და მენეჯერების ასისტენტების მითითებების მიხედვით. ეს მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან Starbucks-ის თითოეული ლოკაციის ყოველდღიურ ოპერაციებზე. ერთ-ერთი ორგანიზაციული გამოწვევა ბევრი მაღაზიის მენეჯერისათვის იყო კომპანიის გადწყვეტილება, საცალო მაღაზიებისათვის გაეზარდა ფანჯრების რაოდენობა ავტომობილიანი კლიენტების (drive-through windows) მომსახურებისთვის, რაც გონივრული სტრატეგიული სვლა აღმოჩნდა, რადგან გაყიდვების საშუალო წლიური მოცულობა ასეთი ფანჯრის მქონე მაღაზიაში დაახლოებით 30 პროცენტით მეტია, ვიდრე იმ მაღაზიებში, სადაც ის არ არის. თუმცა, ასეთი ფანჯრების მუშაობისათვის ხშირად საჭიროა 4 ადამიანი: ერთი – შეკვეთების მისაღებად, ერთი – სალაროსთან სამუშაოდ, ერთი – ესპრესოს დანადგართან სამუშაოდ და ერთიც – „ყველას დამხმარე“, რომელიც მაშინვე იქ გაჩნდება, სადაც დახმარება იქნება საჭირო. ამ ადამიანებმა სწრაფად და ყურადღებით უნდა იმუშაონ, რათა მან-

ქანებს დროულად მოემსახურონ, ამის გარეშე, ავტომობილების ხაზი შეიძლება სწრაფად გადაიტვირთოს. სხვა ორგანიზაციული გამოწვევები წარმოიქმნება ნებისმიერ დროს, როცა კომპანია ახალ პროდუქტს ან სამუშაოსადმი უფრო ეფექტურ მიდგომას წარადგენს.

დაბოლოს, ყავისა და სხვა სასმელების გარეშე, Starbucks არ იარსებებს. ყავის მარცვლები მუშავდება კომპანიის ადგილობრივ მოსახალავ ფაბრიკებში (ვაშინგტონი, პენსილვანია, ნევადა, სამხრეთი კაროლინა, ჯორჯია), საზღვარგარეთ კი – ამსტერდამში. ორეგონში არის Tazo Tea-ს ქარხანა, ასევე, კომპანიამ ახლახან მიაღწია შეთანხმებას Tata Global Beverages-თან და ქმნის ყავის მოსახალავ ქარხანას ინდოეთში. თითოეული სამრეწველო ობიექტი ამზადებს ყავასა და სხვა პროდუქტებს, ხოლო სადისტრიბუციო გუნდი კომპანიის მაღაზიებში ინვენტარის, პროდუქტებისა თუ აღჭურვილობის დისტრიბუციას ახორციელებს. რადგან Starbucks-ის წარმატებისათვის პროდუქტის ხარისხი ძალიან მნიშვნელოვანია, კომპანიაში თითოეული ადამიანი პროცესის ყველა ეტაპზე ხარისხის კონტროლზე უნდა იყოს ორიენტირებული. სამხრეთ კაროლინაში არსებული მოსახალავი ქარხანა Sandy Run, ასევე, თანამედროვე ორგანიზაციაა და მაგალითიც იმისა, თუ როგორ ერთგულებას იჩენს კომპანია მწვანე დიზაინის მიმართ. ქარხნის ახალმა კონსტრუქციამ LEED-ის ვერცხლის სერთიფიკატი დაიმსახურა, აღსანიშნავია, რომ უახლესი ქარხანა აუგუსტაში, ჯორჯიის შტატში, ასევე, LEED-ის სტანდარტების მიხედვით აიგება

პერსონალის მართვა STARBUCKS-ში

Starbucks აღიარებს, რომ ყოველი მისი მიღწევა იქ მომუშავე ადამიანების დამსახურებაა. როდესაც ნიჭიერი და ერთგული ადამიანები თავიანთ იდეებსა და გამოცდილებას გთავაზობენ, ეს წარმატების საწინდარია.

Starbucks დასაწყისიდანვე ცდილობდა ყოფილიყო ისეთი დამქირავებელი, რომელიც იზრუნებდა თანამშრომლებზე და მათ ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას მისცემდა. კომპანია თვლის, რომ იგი „პარტნიორობის მომხრეა“, ყოველთვის ცდილობს თანამშრომლებისათვის მოქნილი, პროგრესული სამუშაო გარემოს შექმნას, ასევე, პატივისცემითა და ღირსეულად მოპყრობის გარანტირებას.

გამომდინარე იქიდან, რომ აგრძელებს გაფართოებას როგორც შეერთებულ შტატებში, ისე მთელ მსოფლიოში, Starbucks დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ საჭირო რაოდენობის საჭირო ადამიანები ჰყავს შერჩეული საჭირო ადგილას და საჭირო დროს. როგორი ადამიანები არიან „საჭირო“ Starbucks-ისთვის? კომპანიაში აცხადებენ, რომ სჭირდებათ „სწრაფად ადაპტირებადი, მიზანდასახული, ენერგიული ადამიანები, რომლებიც არიან კრეატიული გუნდური მოთამაშენი“. Starbucks პოტენციური პარტნიორების მოსაზიდად მრავალფე-

როვან მეთოდებს იყენებს. კომპანიას აქვს ინტერაქტიური და ადგილად გამოსაყენებელი ონლაინკარიერული ცენტრი. სამუშაოს მაძიებლებს – რომლებიც, მინიმუმ, 16 წლის უნდა იყვნენ – შეუძლიათ მოძებნონ და გააკეთონ განაცხადი სამუშაოზე მთავარი ოფისის მხარდაჭერის ცენტრსა (სიეტლში) და ზონალურ ოფისებში, მოსახლავ ქარხნებში, მალაზიების მენეჯერების და ბარმენების პოზიციებზე, ნებისმიერ გეოგრაფიულ ლოკაციაზე. Starbucks სამუშაო ძალის შეკრების ღონისძიებებს აშშ-ში, სხვადასხვა ადგილას, მთელი წლის განმავლობაში ახორციელებს, რაც სამუშაოს მაძიებლებს კომპანიაში მუშაობის შესახებ რეკრუიტერებთან და პარტნიორებთან პირისპირ გასაუბრების საშუალებას აძლევს. გარდა ამისა, ნახევარი თუ სრული განაკვეთით ან საათობრივი სამუშაოს მაძიებლებს ასევე შეუძლიათ შეავსონ აპლიკაცია Starbucks-ის ნებისმიერ მალაზიაში. კომპანიას ზაფხულის განმავლობაში განსაზღვრული რაოდენობის სტუდენტებისათვის ასევე აქვს სტაჟირების შესაძლებლობები.

Starbucks-ის სამუშაო გარემოს პოლიტიკა უზრუნველყოფს დასაქმების თანაბარ შესაძლებლობებს და მკაცრად კრძალავს დისკრიმინაციას. Starbucks-ისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია მრავალფეროვნება და ჩართულობა. აშშ-ში ამ კომპანიის სამუშაო ძალის სტატისტიკა გვიჩვენებს: მათი პერსონალის 65 პროცენტი ქალია, მთლიანი სამუშაო ძალის 32 პროცენტი კი – ფერადკანიანი. მრავალფეროვნების მიმართ ეს ერთგულება ტოპმენეჯერების დონეზე იწყება. უფროსმა აღმასრულებლებმა მონაწილეობა მიიღეს მრავალფეროვნების 360-გრადუსიან შეფასებაში, რათა გამოეყვინათ მათი ძლიერი მხარეები და ის სფეროები, რომელთა გაუმჯობესებაც იყო საჭირო. ასევე, ვიცე-პრეზიდენტებისა და უფრო მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებისთვის მრავალფეროვანი კომპეტენციების განსავითარებლად შემუშავდა ხელმძღვანელთა სასწავლო კურსები, მათ შორის, მთელი დღის განმავლობაში შესასრულებელი სავარჯიშოები.

მიუხედავად იმისა, რომ Starbucks-ისათვის მრავალფეროვნების ტრენინგები მნიშვნელოვანია, ეს არაა აქ ჩასატარებელი ტრენინგების ერთადერთი სახე. კომპანია მუდმივად ახორციელებს ინვესტირებას ტრენინგპროგრამებსა და კარიერის განვითარების ინიციატივებში: მაგალითად, ბარმენები, რომლებიც მიიღებენ „მწვანეწინსაფრისყდიან წიგნს“, რომელიც მოუწოდებს მათ, იყვნენ გულწრფელები და ყურადღებიანები, გადიან 23-საათიან სანყის ტრენინგკურსს; 29-საათიან დამატებით ტრენინგს – ცვლის უფროსის ფუნქციების დასაუფლებლად; მალაზიის მენეჯერების ასისტენტის ფუნქციების გასაცნობად – 112-საათიანს, მალაზიის მენეჯერების ფუნქციების შესასწავლად კი – 320-საათიან კურსებს; სტაჟიორ რაიონულ მენეჯერებს უტარდებათ 200-საათიანი ტრენინგები, ხოლო ყველა პარტნიორი იღებს სრულ ინფორმაციას ყავის

შესახებ, რათა შეიყვაროს Starbucks-ის ყავა და სრულად გაიცნოს ეს ძირითადი პროდუქტი. გარდა ამისა, Starbucks-ის კორპორაციული მხარდაჭერის ცენტრი მათ სთავაზობს სასწავლო კურსების მრავალფეროვნებას, დანყებულ საბაზისო კომპიუტერული უნარებით, კონფლიქტის მოგვარებითა და მენეჯმენტის ტრენინგებით დამთავრებული. Starbucks-ის პარტნიორები თავიანთ სამუშაო ადგილზე „მიჯაჭვულნი“ არ არიან. კომპანიის სწრაფი ზრდა მალაზიების ყველა პარტნიორისათვის დანიშნულებისა და წინსვლის უზარმაზარ შესაძლებლობებს ქმნის. სურვილის შემთხვევაში, მათ შეუძლიათ გამოიყენონ კარიერული კონსულტაციები, აღმასრულებელთა სწავლებები, სამუშაო როტაციები, მენტორინგი და ლიდერობის განვითარება, რაც მათ, საჭიროების მიხედვით, კარიერული ზრდისათვის აუცილებელი ბილიკის გაკვალვაში დაეხმარება. კომპანიის ტრენინგების ძალისხმევით ერთ-ერთი მაგალითი: როცა ჟანგბადის დონე ყავის პაკეტებში ზედმეტად მაღალი აღმოჩნდა (რაც პროდუქტის გამოსაყენებლად ვარგისიანობაზე ახდენდა გავლენას) კომპანიის ერთ-ერთ მოსახლავ ქარხანაში, პარტნიორებს ხელახალი ტრენინგები და დამატებითი მომზადება ჩაუტარდათ. ტრენინგის შემდეგ ნუნდებული პაკეტების რაოდენობა 99 პროცენტით შემცირდა. შემდეგ, 2008 წლის თებერვლის ერთ დღეს, Starbucks-მა მეტად უჩვეულო რამ გააკეთა – მან, ესპრესოს დამზადებაში ბარმენების გადამზადების მიზნით, აშშ-ში არსებული მისი ყველა მალაზია სამსაათ-ნახევრით დახურა. კომპანიის წარმომადგენელმა განაცხადა: „ჩვენ ვგრძნობდით, რომ ეს ტრენინგი იყო ინვესტიცია ჩვენს ბარმენებში და Starbucks-ის გამოცდილებაში“. ტრენინგი, რომელსაც ეწოდა „ესპრესოს ხელოვნების სრულყოფა“, კონცენტრირებული იყო როგორც ძირითად პროდუქტ ესპრესოზე, ასევე, მომხმარებელთა მომსახურების გამოცდილების გაღრმავებაზე. მომხმარებელთა შეფასებები საკმაოდ პოზიტიური აღმოჩნდა. ისინი აფასებენ იმას, რომ კომპანია დროს ხარჯავს ტრენინგებზე და ფიქრობენ, რომ კლიენტთა უკეთესი მომსახურება სწორედ ამის შედეგია. კომპანიამ ასევე წამოიწყო ტრენინგების სერია პარტნიორებისათვის, რათა მათ უფრო ეფექტურად შეძლონ საქმის კეთება. 10-კაციანი ჯგუფი დადიოდა რეგიონიდან რეგიონში და მენეჯერებსა და პარტნიორებს უფრო ეფექტურად მუშაობის გზების ძიებაში ეხმარებოდა.

ადამიანური რესურსების ერთი საკითხი, რომელიც Starbucks-ს აწუხებს, პროფკავშირებთან ურთიერთობაა. კომპანიას აქვს პოზიცია, რომ ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უზრუნველსაყოფად საუკეთესო გზაა სამართლიანი „პირდაპირი შრომითი ურთიერთობა“ – როგორც მას აქვს თავის პარტნიორებთან – და არა მესამე მხარის ჩარევა, რომელიც პარტნიორების სახელით მოქმედებს. Starbucks ამაცობს თანამშრომლებთან ურთიერთობით. თუმცა, კომპანიას მაინც მოუწია შრომითი ურთიერთობების ეროვნული საბჭოს მიერ გაცემული მითითებების გათვალისწინება, რომელიც პროფკავშირების მიერ კომპანიისადმი წაყენებულ შრომითი პრაქტიკის დარღვევის ორ ათეულზე მეტ ბრალდებას მოიცავდა. ეს საჩივრები ეხებოდა ნიუ იორკის 3 მაღაზიაში არსებულ დავებს. შემდეგ, 2011 წელს, ჩილე-

ში, რომელიც ერთადერთი ქვეყანაა, სადაც კომპანიას საკმაოდ მსხვილი პროფკავშირი აქვს, ძალიან დაბალი ხელფასების გამო პარტნიორების მიერ მოწყობილ გაფიცვას, მხარდაჭერის სახით, სხვა ქვეყნებში ბარმენების „საერთაშორისო სოლიდარობის კვირა“ მოჰყვა. ბოლოს ჩილეს მომუშავეებმა კომპანიასთან შეთანხმების მიღწევის გარეშე შეწყვიტეს გაფიცვა. იქიდან გამომდინარე, რომ Starbucks აგრძელებს მთელ მსოფლიოში გაფართოებას, ახალ ბაზრებზე ხშირად წაანყდება სირთულეებს (ადგილობრივ კომპანიებთან, ხელისუფლებასთან), რომლებიც მოლაპარაკებების გზით უნდა გადაწყდეს. Starbucks აცნობიერებს, რომ საჭიროა სიფრთხილე, რათა მისი „მზრუნველი“ („we care“) იმიჯი თანამშრომელთა გაუსაძლისი მდგომარეობით არ შეილახოს.

სადისკუსიო საკითხები

1. დეპარტამენტიზაციის (განყოფილებებად დაყოფის) რომელი ტიპებია გამოყენებული? ახსენით თქვენი არჩევანი (მინიმუმ: საკითხში მოცემული ინფორმაციის გარდა, შეიძლება დაგჭირდეთ კომპანიის ვებგვერდზე არსებული მისი აღმასრულებლების სრული სიისა და მათი მოვალეობების აღწერის გაცნობა).
2. როგორ ფიქრობთ, კარგი იდეაა პრეზიდენტების ყოლა აშშ-ისა და სხვა საერთაშორისო განყოფილებებისათვის? რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს ასეთ მოწყობას?
3. 6 ორგანიზაციული სტრუქტურული ელემენტის რამაგალითები შეგხვდათ განხილულ ქეისში? აღწერეთ.
4. ბევრი მენეჯერის ყოლასთან დაკავშირებული ხარჯების გათვალისწინებით, როგორ ფიქრობთ, რამიზეზების გამო გადაწყვიტა Starbucks-მა, შეემცი-რებინა რაიონული მენეჯერების ზედამხედველობის ქვეშ მყოფი მაღაზიების რაოდენობა, რითაც საჭირო მენეჯერების რაოდენობა გაიზარდა? ხარჯების გაზრდის გარდა, აქვს თუ არა ამ გადაწყვეტილებას სხვა ნაკლოვანებები?
5. როგორ ფიქრობთ, რატომ იყო Starbucks-ისთვის მნიშვნელოვანი თავისი მობილური სამუშაო ძალის შიგნით მუდმივი კავშირის შენარჩუნება? საჭირო ტექნოლოგიის დანერგვის გარდა, სხვა რისი გაკეთება შეუძლია კომპანიას, რათა თავისი ადაპტიური ორგანიზაციული სტრუქტურა უფრო ეფექტური და ეფექტური გახადოს?
6. Starbucks-მა განაცხადა, რომ მისი მიზანია, მთელ მსოფლიოში გახსნას 1200 ახალი მაღაზია. გარდა ამისა, კომპანიამ ფინანსური მიზანიც დაისახა, რაც საერთო წმინდა მოგების 10-13 პროცენტით, ხოლო თითოეულ აქციაზე შემოსავლების 15-20 პროცენტით გაზრდას გულისხმობს. როგორ შეუწყობს ხელს ორგანიზაციის ფუნქცია ამ მიზნების მიღწევას?
7. Starbucks-მა განაცხადა, რომ ეძებს ადამიანებს, რომლებიც „სწრაფად ადაპტირებადი, მიზანდასახული, ენერჯიული და კრეატიული გუნდური მოთამაშეები“ არიან. როგორ შეიძლება უზრუნველყოს კომპანიამ ასეთი ადამიანების ამოცნობა მათი მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში?
8. აირჩიეთ კომპანიის ვებგვერდზე გამოქვეყნებული ერთ-ერთი ვაკანსია. როგორ ფიქრობთ, სამუშაოს აღწერა და სამუშაოს სპეციფიკაცია ადეკვატურია? თუ არა, რატომ? რა ცვლილებებს შეიტანდით მათში?
9. შეაფასეთ Starbucks-ის სასწავლო ტრენინგების როლი და მნიშვნელობა. რა სახის ტრენინგებია დანერგილი? სხვა სახის რომელი ტრენინგები შეიძლება იყოს საჭირო? ახსენით თქვენი არჩევანი.
10. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ Starbucks-ის ადგილობრივი მაღაზიის მენეჯერი. თქვენს გუნდს უერთდება სამი ახალი საათობრივად მომუშავე პარტნიორი (ბარმენი). აღწერეთ, რა მითითებებს მისცემდით ახალდაქირავებულებს?
11. კომპანიის პრინციპებიდან რომლები ზემოქმედებს მენეჯმენტის ორგანიზების ფუნქციაზე? ახსენით, როგორ იმოქმედებს თქვენ მიერ არჩეული პრინციპები Starbucks-ის მენეჯერების მიერ ისეთი პრობლემების გადაწყვეტაზე, როგორცაა: ა. სტრუქტურული პრობლემები; ბ. HRM-ის პრობლემები; გ. გუნდების მართვის პრობლემები (მინიმუმ: პრინციპები შეგიძლიათ იხილოთ კომპანიის ვებგვერდზე).

შენიშვნები ნაწილი 5-ის განგრძობადი ქეისისთვის

Reuters, „Chile Fines, Blacklists Starbucks, Wal-Mart Over Labor Practices,“www.reuters.com, August 9, 2012; R. Ahmed, „Tata Setting Up Starbucks Coffee Roasting Facility,“online.wsj.com, July 26, 2012; News Release, „Starbucks Spotlights Connection Between Record Performance, Shareholder Value and Company Values at Annual Meeting of Shareholders,“news.starbucks.com, March 21, 2012; M. Moskowitz and R. E. Levering, „The 100 Best Companies To Work For,“*Fortune*, February 6, 2012, pp. 117+; J. Jargon, „Baristas Put Pressure on Starbucks,“*Wall Street Journal*, July 26, 2011, p. B3; „Starbucks Finds Ways to Speed Up,“*Training Online*, August 11, 2009; M. Herbst, „Starbucks“ Karma Problem, „*BusinessWeek*, January 12, 2009, p. 26; „Fresh Cup of Training,“*Training Online*, May 1, 2008; „Training 135,000 Employees In One Day-Starbucks Closes Store To Dolt,“www.thecareerrevolution.com, February 27, 2008; K. Maher and J. Adamy, „Do Hot Coffee and „Wobblies“ Go Together?“*Wall Street Journal*, March 21, 2006, pp. B1+; A. Serwer, Interview with Howard Schultz, „*Fortune* (Europe), March 20, 2006, pp. 35-36; S. Gray, „Fill „er Up-With Latte,“*Wall Street Journal*, January 6, 2006, pp. A9+; W. Meyers, „Conscience in a Cup of Coffee, „*US News & World Report*, October 31, 2005, pp. 48-50; Sellers, „J. M. Cohn, R. Khurana, and L. Reeves, „Growing Talent as if Your Business Depended It,“*Harvard Business Review*, October 2005, pp. 62-70; P. B. Nussbaum, R. Berner, and D. Brady, „Get Creative,“*BusinessWeek*, August 1, 2005, pp. 60-68; S. Holmes, „A Bitter Aroma at Starbucks,“*BusinessWeek*, June 6, 2005, p. 13; J. Cummings, „Legislative Grind,“*Wall Street Journal*, April 12, 2005, pp. A1+; Starbucks: The Next Generation, „*Fortune*, April 4, 2005, p. 20; P. Kafka, „Bean Counter,“*Forbes*, February 28, 2005, pp. 78-80; A. Lustgarten, „A Hot, Steaming Cup of Customer Awareness,“*Fortune*, November 15, 2004, p. 192; and A. Serwer and K. Bonamici, „Hot Starbucks to Go, „*Fortune*, January 26, 2004, pp. 60-74.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

კომპანია **HCL Technologies**-ს სათავე ოფისი მსოფლიოს უდიდეს დემოკრატიულ ქვეყანაში მდებარეობს. ასე რომ, გასაკვირი არაა, რომ ნიუ-დელიში მდებარე კომპანია ატარებს მასშტაბურ ექსპერიმენტს სამუშაო ადგილების დემოკრატიზაციის მიზნით. HCL, როგორც ინდოეთის ერთ-ერთი უდიდესი კომპანია, ყიდის სხვადასხვა ინფორმაციულ-ტექნოლოგიურ პროდუქტებსა და სერვისებს, როგორცაა ლეპტოპები, დაკვეთით დამზადებულ პროგრამული ტექნიკა და ტექნოლოგიური კონსულტაცია. ტალანტების მოზიდვა და საკუთარი მიზნებისთვის გამოყენება HCL-ის ძირითადი გამოწვევაა. რაც შეეხება კომპანიის სიდიდეს, იგი არ იძლევა გართობისა და დროის ფუჭად კარგვის საშუალებას. ვინეტ ნაიარი (Vineet Nayar), კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი (ფოტოზე), მაქსიმალურად იღვწის, შექმნას ისეთი კომპანია, რომლის ლიდერების საქმე იქნება, საშუალება მისცენ ადამიანებს, იპოვონ საკუთარი თავი საკუთარი დადებითი მხარეების გამოყენებით. ერთი მნიშვნელოვანი რამ, რასაც ნაიარმა მიაღწია, იყო კომპანიაში ისეთი კულტურის შექმნა, რომელშიც თანამშრომლები უპირველესნი არიან.

ნაიარის აზრით, სწორედ ეს არის კომპანიის მთავარი და მნიშვნელოვანი კულტურული ფასეულობა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის სამომავლო წარმატებას.¹ როგორ მიაღწია ნაიარმა იმას, რომ თანამშრომლები კომპანიაში პირველ ადგილზე დგანან? ამ კულტურული ხასიათის ინიციატივამ ნაწილობრივ შეცვალა ორგანიზაციის სტრუქტურა. HCL-მა შეცვალა ორგანიზაციული სტრუქტურა და მეტი ძალაუფლება რიგით თანამშრომლებს მიანიჭა, პირველ რიგში კი მათ, ვისაც პირდაპირი კავშირი აქვს კლიენტებთან და დამკვეთებთან. კომპანიამ გაზარდა ინვესტიციები თანამშრომლების განვითარების მიმართულებით და გააუმჯობესა კომუნიკაცია გამჭვირვალობის ხარჯზე. თანამშრომლებს მოუწოდებდნენ, პირდაპირი კონტაქტი დაემყარებინათ ნაიართან. ფორუმის – U&I (You and I) („შენ და მე“) დახმარებით, ნაიარი ყოველკვირა თანამშრომელთა ასზე მეტ კითხვას პასუხობდა. „მე გამოვაცხადე ღია კარის დღე და, საჭიროების შემთხვევაში, მზად ვარ, მივიღო და გავითვალისწინო უმკაცრესი კრიტიკა ჩემი თანამშრომლებისგან“, – ამბობს ნაიარი. თუმცა, კომპანიის კულტურული მისიის „სავიზიტო ბარათი“, ალბათ, არის ის, რასაც HCL უწოდებს „trust pay“-ს.

ინდუსტრიული სტანდარტის საწინააღმდეგოდ, რომლის თანახმადაც საშუალო თანამშრომლის ანაზღაურების 30% ცვალებადია, HCL-მა გადაწყვიტა თანამშრომლებისთვის უფრო მაღალი ფიქსირებული ხელფასის გადახდა და ხელფასის ცვალებადი კომპონენტის შემცირება.

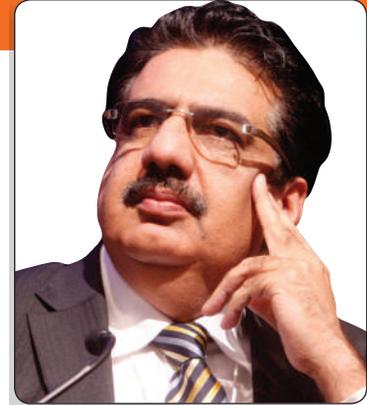


წყარო: AP Photo/M. Lakshman

ერთი მნიშვნელოვანი რამ, რასაც ნაიარმა მიაღწია, იყო კომპანიაში ისეთი კულტურის ფორმირება, რომელშიც თანამშრომლები უპირველესნი არიან.

ნაიარმა ცოტა ხნის წინ ჩაატარა ექსპერიმენტი, რათა გამოეველინა გუნდში დაფარული ტალანტი. ამ მიზნით მან თანამშრომლების 100-კაციან ჯგუფს დაურიგა ვირტუალური ფულის კუბიურები ინტერნეტის საშუალებით და სთხოვა მათ, ეს წარმოსახვითი ვალუტა დაეხარჯათ ჯგუფის იმ წევრებზე, რომლებსაც, მათი აზრით, ყველაზე დიდი სარგებელი მოჰქონდათ კომპანიისთვის.

იზიდავს თუ არა კომპანია HCL Technologies-ს უნიკალური კულტურა, რომელსაც შეიძლება ვუნოდოთ „თანამშრომლები უპირველეს ყოვლისა!“, ასევე უნიკალურ თანამშრომლებს? HCL-ის ევროპის ოფისის პრეზიდენტი რეჯივ სოჰენი (Rajeev Sawhney) დადებითად პასუხობს ამ შეკითხვას. მისი თქმით, სამენარმეო იდეები HCL-ის კულტურის საკვანძო ელემენტია. „HCL-ში მომუშავე ადამიანს ერთი მილის სიშორიდან იცნობ“. ისინი ორიენტირებული არიან მიზნებზე და ძალზე დამაჯერებლად მოქმედებენ. გარდა ამისა, ისინი არიან ძალიან ენერგიულები და ამოძრავებთ მრავალფეროვანი და ახალი სამუშაო მიდგომების გამოყენების სურვილი.



წყარო: AP Photo/Michel Euler

„თანამშრომლები უპირველეს ყოვლისა!“ – ამ ფილოსოფიის შემადგენელი ნაწილია კადრების შემცირების პოლიტიკაზე უარის თქმა. ამ მიდგომის პრაქტიკული განხორციელება საკმაოდ რთული იყო ეკონომიკური კრიზისის პირობებში. კონკურენტების მსგავსად, HCL-საც ჰყავდა ჭარბი რაოდენობის თანამშრომლები, რის გამოც კომპანიამ შეაჩერა ხელფასების მატება. მაგრამ HCL-მა შეასრულა დანაპირები და HCL-ელები (როგორც ნაიარი HCL-ის თანამშრომლებს უწოდებს) არ შეუმცირებია. თუმცა, ბიზნესში მდგომარეობის გამოსწორების შემდეგ კომპანიის თანამშრომლებს HCL-ის კონკურენტების კენ გაექცათ თვალი. ისინი ეძებდნენ ახალ სამსა-

MyManagementLab®
 ★ გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 15.1. განსაზღვროთ ინდივიდუალური ქცევის ფოკუსი და მიზნები ორგანიზაციაში.
- 15.2. ახსნათ, რა როლს თამაშობს დამოკიდებულებები სამუშაოს შესრულებაში.
- 15.3. აღწეროთ პიროვნულობის შესახებ არსებული სხვადასხვა თეორიები.
- 15.4. აღწეროთ აღქმა და მასზე მოქმედი ფაქტორები.
- 15.5. განიხილოთ სწავლის თეორიები და მათი მნიშვნელობა ქცევის ფორმირებაში.
- 15.6. იმსჯელოთ ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე პრობლემებზე.

ხურს. იქნებ, მოვიდა თანამშრომლების კმაყოფილების ხარისხის კონტროლისა და მასზე დაკვირვების დრო? ამ სიტუაციაში რა უნდა მოიმოქმედოს ვინეეტ ნაიარმა?

მართალია, ბევრი მენეჯერი თანამშრომლების კმაყოფილებაზე ზრუნვით თავს ისე არ შეინუხებს, როგორც ვინეეტ ნაიარი, მაგრამ მრავალი ორგანიზაცია ნამდვილად ზრუნავს საკუთარი თანამშრომლების მდგომარეობაზე. ნაიარის მსგავსად, ბევრ მენეჯერს სურს, მიიზიდოს და სამუშაოდ დაიტოვოს ისეთი თანამშრომლები, რომლებსაც საქმისადმი სწორი მიდგომა აქვთ და არიან მისაღები პიროვნებები. მენეჯერს სურს, სამსახურში ხედავდეს გამორჩეულ ადამიანებს, რომლებიც ბეჯითად მუშაობენ, კარგად ეწყობიან თანამშრომლებსა და კლიენტებს, აქვთ კარგი

დამოკიდებულება საგნებისა და გარემომყოფი ადამიანების მიმართ და სხვაგვარადაც კარგ პროფესიულ უნარ-ჩვევებს ამჟღავნებენ; მაგრამ, როგორც ვიცით, ადამიანები ყოველთვის როდი იქცევიან ასეთი „იდეალური“ თანამშრომლების მსგავსად. მათ შეიძლება მიატოვონ სამუშაო უკეთესი სამსახურის მიღების პირველი შესაძლებლობისთანავე ან კრიტიკული შენიშვნები გააკეთონ ბლოგებზე. ადამიანები სხვადასხვანაირად იქცევიან. ერთი ადამიანი შეიძლება ყოველდღე სხვადასხვანაირად იქცეოდეს. მაგალითად, არ შესწრებიხართ ოჯახის წევრის, მეგობრისა თუ თანამშრომლის ისეთ ქცევას, როდესაც გიფიქრიათ – ნეტავ, ასე რატომ მოიქცა?

15.1 განსაზღვრეთ ინ-დივიდუალური ქცევის ფოკუსი და მიზნები ორგანიზაციაში.

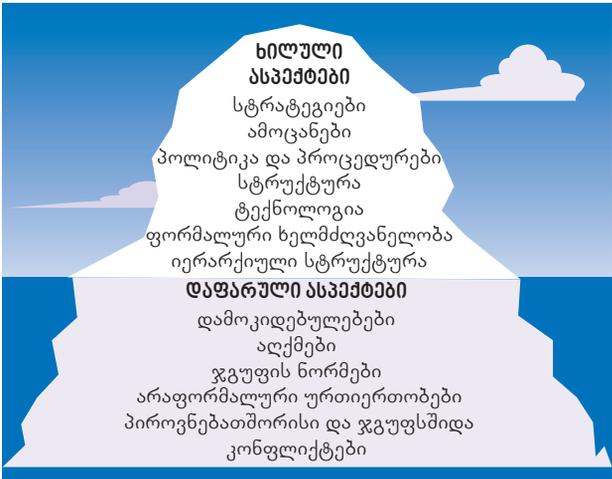
ქცევა
ადამიანების ქმედებები.
ორგანიზაციული ქცევა
შეისწავლის ადამიანების ქმედებებს სამსახურში.

ორგანიზაციული ქცევის ფოკუსი და მიზნები

მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ადამიანებთან მუშაობის კარგი უნარ-ჩვევები. ამ და მომდევნო სამ თავში დეტალურად არის განხილული კვლევის სფერო, რომელსაც ორგანიზაციული ქცევა ეწოდება. ორგანიზაციული ქცევა უკავშირდება ქცევის საგანს, ანუ ადამიანების ქმედებებს. იგი სწავლობს ადამიანების ქმედებებს სამუშაო ადგილზე.

ორგანიზაციული ქცევის არსის შეცნობისას ერთ-ერთ გამონკვევას წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციული ქცევა უკავშირდება ისეთი საკითხების გადანყვეტას, რომლებიც თვალნათლივ არ ჩანს. აისბერგის მსგავსად, ორგანიზაციული ქცევის მხოლოდ მცირე ნაწილია ხილული, ხოლო მისი დიდი ნაწილი – დაფარული (იხ. ჩანართი 15-1). ორგანიზაციის შესწავლისას ჩვენ ვხედავთ მის ხილულ ასპექტებს: სტრატეგიას, მიზნებს, სამოქმედო გეგმებსა და პროცედურებს, სტრუქტურას, ტექნოლოგიას, ფორმალურ ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობას და იერარქიულ წყობას. თუმცა, ეს, როგორც აღვნიშნეთ, „ზედაპირზე მყოფი“ ელემენტებია და მხოლოდ მათი ცოდნა მენეჯერისთვის საკმარისი არ არის. მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს სიღრმეებში არსებული ელემენტების არსი, რადგან ესეც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ქცევაზე. ქვემოთ ნახავთ, რომ ორგანიზაციული ქცევის შეცნობა მენეჯერს აძლევს ორგანიზაციის ამ მნიშვნელოვანი, მაგრამ დაფარული ასპექტების შეცნობის საშუალებას.

ჩანართი 15-1
ორგანიზაცია, წარმოდგენილი აისბერგის სახით



მაგალითად, კომპანია EGreetings-ის (ამჟამად კომპანია AG Interactive-ის ნაწილი) დამფუძნებელი და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ტონი ლევიტანი (Tony Levitan) საკმაოდ სერიოზულ პრობლემებს გადააწყდა ქცევით ელემენტებთან დაკავშირებით. როდესაც იგი შეეცადა კომპანიის მისალოცი ბარათების ინტერნეტ-საიტის განახლებას პოტენციური პარტნიორობის დასამყარებლად მისალოცი ბარათების დიდ კომპანიასთან, მისი თანამშრომლები აჯანყდნენ. იგი მალე მიხვდა, რომ ასეთი მნიშვნელოვანი გადანყვეტილება დამოუკიდებლად კი არ უნდა მიეღო, არამედ, გადანყვეტილების მიღების პროცესში პერსონალიც უნდა ჩაერთო. ტონიმ უკან დაიხია.²

ორგანიზაციული ქცევის შესწავლის საგანი

ორგანიზაციული ქცევა შეისწავლის სამ ძირითად სფეროს. პირველი – ორგანიზაციული ქცევა სწავლობს *ინდივიდუალურ ქცევას*. ეყრდნობა რა, ძირითადად, ფსიქოლოგიის დასკვნებს, აღნიშნული სფერო მოიცავს ისეთ თემებს, როგორიცაა დამოკიდებულება, პიროვნულობა, აღქმა, სწავლა და მოტივაცია; მეორე – ორგანიზაციული ქცევა სწავლობს *ჯგუფურ ქცევას*, რაშიც შედის ნორმები, როლები, გუნდის დაკომპლექტება, ლიდერობა/გუნდის ხელმძღვანელობა და კონფლიქტი. ძირითადი ცნობები ჯგუფების შესახებ მოგვეპოვება სოციოლოგიისა და სოციოლოგიის ფსიქოლოგიის დასკვნებიდან გამომდინარე; დაბოლოს, ორგანიზაციული ქცევა სწავლობს *ორგანიზაციულ ასპექტებს*, მათ შორის, სტრუქტურასთან, კულტურასა და ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ პოლიტიკასა და მეთოდებს. წინა თავებში ჩვენ განვიხილეთ ჯგუფური და ორგანიზაციული ასპექტები. მოცემულ თავში ვისაუბრებთ ინდივიდუალურ ქცევაზე.

ორგანიზაციული ქცევის მიზნები

ორგანიზაციული ქცევის მიზანს წარმოადგენს ქცევის *ახსნა*, *პროგნოზირება* და *მასზე ზემოქმედება*. მენეჯერს უნდა შეეძლოს, *ახსნას* თანამშრომლის კონკრეტული საქციელის მიზეზები, *წინასწარ განსაზღვროს* (ანუ გააკეთოს პროგნოზი), რა რეაქცია ექნება თანამშრომელს ამა თუ იმ მოქმედებასა თუ გადანყვეტილებაზე და *გავლენა იქონიოს* თანამშრომლის ქცევაზე.

თანამშრომლების რომელ ქცევას ვგულისხმობთ, როდესაც ვსაუბრობთ ამ ქცევის ახსნასა, პროგნოზირებასა და მასზე ზემოქმედებაზე? არსებობს ასეთი ქცევის ექვსი ძირითადი ტიპი: თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერება, აბსენტიზმი, დენადობა, ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა (organizational citizenship behavior – OCB), სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი და სამსახურისთვის შეუფერებელი ქცევა. **თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებით** იზომება ეფექტიანობა და ეფექტურობა. მენეჯერს სურს, იცოდეს, რა ფაქტორები იმოქმედებს თანამშრომლების მუშაობის ეფექტიანობასა და ეფექტურობაზე. **აბსენტიზმი** ნიშნავს სამსახურის გაცდენას. თუ თანამშრომლები სამსახურში არ ცხადდებიან, სამუშაოს შესრულება, ცხადია, რთულდება. კვლევებმა ცხადყო, რომ არაგეგმიური გაცდენები კომპანიას წელიწადში დაახლოებით 660 დოლარი უჯდება თითო თანამშრომელზე და აბსენტიზმი წარმოუდგენლად ამცირებს დღიურ შრომის ნაყოფიერებას.³ აბსენტიზმის სრულად აღმოფხვრა შეუძლებელია, თუმცა მისი მაღალი მაჩვენებელი პირდაპირ და უშუალოდ ზემოქმედებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე.

დენადობა გულისხმობს თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის ნებაყოფლობით ან არანებაყოფლობით დატოვებას, რომელსაც პერმანენტული ხასიათი აქვს. დენადობა შეიძლება, პრობლემური აღმოჩნდეს რეკრუტირების, შერჩევის პროცედურის, ტრენინგის გაზრდილი ხარჯებისა და სამუშაოს შეწყვეტის გამო. მსგავსად აბსენტიზმისა, დენადობის სრულად აღმოფხვრა ორგანიზაციაში შეუძლებელია, თუმცა, მისი მინიმუმამდე დაყვანა აუცილებელია, განსაკუთრებით, როცა საქმე მაღალპროდუქტიულ თანამშრომლებს ეხება. **ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა** არის ისეთი ქცევა, რომელსაც თანამშრომელი მიმართავს საკუთარი ინიციატივით და რომელიც არ წარმოადგენს თანამშრომლის ფორმალურ სამსახურებრივ მოთხოვნას, მაგრამ ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებას.⁴ სასურველი ძალისხმევების მაგალითია საკუთარი გუნდის წევრების დახმარება, დამატებითი სამსახურებრივი მოვალეობების ნებაყოფლობით შესრულება, არასაჭირო

თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერება

შრომის შედეგიანობის საზომი. მისი გამოყენებით იზომება როგორც ეფექტიანობა, ისე ეფექტურობა.

აბსენტიზმი

სამსახურის გაცდენა.

დენადობა

თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის ნებაყოფლობით ან არანებაყოფლობით დატოვება, რომელსაც პერმანენტული ხასიათი აქვს.

ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა (OCB)

ქცევა, რომელსაც თანამშრომელი მიმართავს საკუთარი ინიციატივით და რომელიც არ არის თანამშრომლის ფორმალური სამსახურებრივი მოთხოვნა, მაგრამ ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებას.

სამუშაოთი კმაყოფილება

თანამშრომლის დამოკიდებულება საკუთარი სამუშაოს მიმართ.

სამსახურისთვის შეუფერებელი ქცევა

თანამშრომლის მხრიდან გამიზნულად ჩადენილი ქმედება, რომელიც პოტენციურად საზიანოა ორგანიზაციისთვის ან ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისთვის.

კონფლიქტების თავიდან არიდება და საკუთარ სამუშაო ჯგუფსა და ორგანიზაციაზე კონსტრუქციული განაცხადების გაკეთება. ორგანიზაციებს სჭირდება თანამშრომლები, რომლებიც, რუტინული სამსახურებრივი მოვალეობების გარდა, სხვა ფუნქციებსაც შეასრულებენ. ამასთან, კვლევაც ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციები, სადაც ასეთი თანამშრომლები მუშაობენ, უფრო წარმატებულა სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით.⁵ თუმცა, OCB-ში გარკვეული ნაკლოვანებებიც იჩენს თავს, როდესაც თანამშრომლები ექცევიან დიდი დატვირთვის ან სტრესის ქვეშ ან დგებიან სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის დისბალანსის პრობლემის წინაშე.⁶ **სამუშაოთი კმაყოფილება** უკავშირდება თანამშრომლის ზოგად დამოკიდებულებას საკუთარი სამუშაოს მიმართ. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოთი კმაყოფილება უფრო მეტად დამოკიდებულებასა და არა ქცევა, ეს მაინც ბევრი მენეჯერის ზრუნვის საგანია, რადგან კმაყოფილი თანამშრომელი, სავარაუდოდ, უფრო ნაკლებად გააცდენს სამსახურს, ვიდრე უკმაყოფილო, იმუშავეს უფრო შედეგიანად და არც ორგანიზაციის დატოვებაზე იფიქრებს. **სამსახურისთვის შეუფერებელი ქცევა** თანამშრომლის მხრიდან გამიზნულად ჩადენილი ქმედებაა, რომელიც პოტენციურად საზიანოა ორგანიზაციისთვის ან ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისთვის. სამსახურისთვის შეუფერებელი ქცევა ორგანიზაციაში მჟღავნდება შემდეგი ოთხი სახით: დევიაცია, აგრესია, ანტისოციალური ქცევა და ძალადობა.⁷ ასეთ ქცევაში შეიძლება მოიაზრებოდეს ქმედებები, დაწყებული ხმამალაღი მუსიკის მოსმენითა და თანამშრომლების გალიზიანებით, დამთავრებული სიტყვიერი აგრესიითა და დივერსიული ქმედებით. ნებისმიერმა ასეთმა საქციელმა შეიძლება, სერიოზული არეულობა გამოიწვიოს ორგანიზაციაში. მომდევნო თავებში ვისაუბრებთ იმაზე, თუ როგორ გვეხმარება ოთხი ფსიქოლოგიური ფაქტორის – თანამშრომელთა დამოკიდებულების, პიროვნულობის, აღქმისა და სწავლის – არსის გაგება თანამშრომელთა ქცევის პროგნოზირებასა და ახსნაში.

15. 2 **ახსენით, რა როლს თამაშობს დამოკიდებულება სამუშაოს შესრულებაში.**

დამოკიდებულება და სამუშაოს შესრულება

დამოკიდებულება – ესაა შეფასებითი ხასიათის კარგი ან ცუდი „განაცხადი“ სხვადასხვა საგნების, ადამიანებისა და მოვლენების შესახებ. დამოკიდებულება გამოხატავს ადამიანის გრძნობებს ამა თუ იმ მოვლენის მიმართ. როდესაც ვინმე ამბობს: „მე მომწონს ჩემი სამუშაო“, იგი ამ ფრაზით გამოხატავს საკუთარ დამოკიდებულებას სამუშაოს მიმართ.

დამოკიდებულება

შეფასებითი ხასიათის კარგი ან ცუდი „განაცხადი“ სხვადასხვა საგნების, ადამიანებისა და მოვლენების შესახებ.

დამოკიდებულება შედგება სამი კომპონენტისგან: შემეცნება ანუ კოგნიცია, აფექტი (იგივე ემოცია) და ქცევა.⁸ დამოკიდებულების **კოგნიტური კომპონენტი** უკავშირდება სხვადასხვა რწმენას, შეხედულებას, ცოდნას ან ინფორმაციას, რომელიც ადამიანს გააჩნია (მაგალითად, რწმენა იმისა, რომ „დისკრიმინაცია ცუდია“). დამოკიდებულების **აფექტური კომპონენტი** დამოკიდებულების ემოციური, ანუ გრძნობითი ნაწილია. ჩვენს მაგალითზე, ეს კომპონენტი შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი განაცხადებით: „მე არ მომწონს ადამიანი, რომელიც ჩაგრავეს უმცირესობების წარმომადგენლებს“. დაბოლოს, ემოციამ შეიძლება, ადამიანის ქცევა განაპირობოს. დამოკიდებულების **ქცევითი კომპონენტი** უკავშირდება ადამიანის განზრახვას, ჩაიდინოს კონკრეტული ქცევა ვინმეს ან რამის მიმართ. კვლავ ჩვენს მაგალითზე, მე შეიძლება, მოვერიდო ადამიანს, გამომდინარე მის მიმართ ჩემი დამოკიდებულებიდან. ის, რომ დამოკიდებულება შედგება სამი კომპონენტისგან, მის სირთულეზე მეტყველებს. თუმცა, დაიმახსოვრეთ, რომ, ზოგადად, ტერმინი „დამოკიდებულება“ მხოლოდ აფექტურ კომპონენტს უკავშირდება.

კოგნიტური კომპონენტი

სხვადასხვა რწმენა, შეხედულება, ცოდნა ან ინფორმაცია, რომელიც ადამიანს გააჩნია.

აფექტური კომპონენტი

დამოკიდებულების ემოციური, ანუ გრძნობითი ნაწილი.

ქცევითი კომპონენტი

დამოკიდებულების ნაწილი, რომელიც უკავშირდება ადამიანის განზრახვას, ჩაიდინოს კონკრეტული ქცევა ვინმეს ან რამის მიმართ.

ბუნებრივია, მენეჯერს თანამშრომლის ყველა სახის დამოკიდებულება კი არა, არამედ მისი სამუშაოსა და სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხების მიმართ დამოკიდებულება აინტერესებს. დამოკიდებულების სამი ყველაზე კარგად ცნობილი სახეებია: სამუშაოთი კმაყოფილება, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება. კიდევ ერთი კონცეფცია, რომელიც დიდ ინტერესს იწვევს, ესაა პერსონალის სამუშაოში ჩართულობა.⁹

სამუშაოთი კმაყოფილება

როგორც ზემოთ უკვე განვმარტეთ, სამუშაოთი კმაყოფილება აღნიშნავს ადამიანის ზოგად დამოკიდებულებას საკუთარ სამუშაოსთან. ადამიანს, რომლის სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი მაღალია, ამ სამუშაოსთან აქვს დადებითი დამოკიდებულება. ამის საპირისპიროდ, სამუშაოთი უკმაყოფილო ადამიანს უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს საკუთარ სამუშაოსთან. როდესაც საუბრობენ თანამშრომელთა დამოკიდებულებაზე, როგორც წესი, გულისხმობენ სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხს.

რამდენად კმაყოფილი არიან თანამშრომლები? უკანასკნელი 30 წლის მანძილზე დასაქმებულთა შესახებ ჩატარებულმა კვლევებმა აშშ-ში ცხადყო, რომ, ზოგადად, დასაქმებულთა უმეტესობა კმაყოფილი იყო სამსახურით. 1995 წელს სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაცია Conference Board-ის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ამერიკელთა დაახლოებით 60% კმაყოფილი იყო სამსახურით.¹⁰ თუმცა, ეს რიცხვი მას შემდეგ შემცირდა. მაგალითად, 2010 წლისთვის ეს მაჩვენებელი მკვეთრად დაეცა უდაბლეს ნიშნულამდე (42.6%), თუმცა, მცირედ აინია 2011 წელს (47.2%).¹¹ მიუხედავად იმისა, რომ, ზოგადად, სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი იზრდება შემოსავლის მატებასთან ერთად, იმ დასაქმებულთა მხოლოდ 58% აღმოჩნდა საკუთარი სამუშაოთი კმაყოფილი, რომლის შემოსავალიც 50000 აშშ დოლარს აღემატებოდა. სამსახურით კმაყოფილია იმ ადამიანების დაახლოებით 45%, რომელთა შემოსავალიც 15000 აშშ დოლარზე ნაკლებია.¹² შესაძლოა, მაღალი ანაზღაურება განაპირობებდეს სამუშაოთი კმაყოფილებას, მაგრამ სამუშაოთი კმაყოფილების სხვადასხვა ხარისხის ალტერნატიული ახსნა შეიძლება მდგომარეობდეს იმაში, რომ მაღალი ანაზღაურება თანამშრომლისაგან მოითხოვს სხვადასხვა სახის სამუშაოს შესრულებას. მაღალანაზღაურებად სამუშაოზე, როგორც წესი, ითხოვენ თანამედროვე მოთხოვნების შესაფერისი უნარ-ჩვევების მქონე თანამშრომელს; ასეთი სამუშაო გულისხმობს მეტ პასუხისმგებლობას, იგი უფრო მასტიმულირებელია, თანამშრომელს უყენებს მეტ გამოწვევებს და აძლევს მართვის მეტ საშუალებას. სავარაუდოა, რომ მაღალანაზღაურებადი თანამშრომლები, რომლებიც აცხადებენ, რომ კმაყოფილი არიან სამუშაოთი, კმაყოფილი არიან უფრო ზემოთ მოყვანილი მიზეზების და არა თავად ანაზღაურების გამო.

რა შეიძლება ითქვას სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხზე სხვა ქვეყნებში? ევროპელ მუშაკებში ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა განსხვავებები რეგიონებს შორის. მაგალითად, სამუშაოთი კმაყოფილია სკანდინავიელი მომუშავეების 68%, იტალიელი მომუშავეების 67% და შვეიცარიელი მომუშავეების 53%. ევროპის სხვა ქვეყნებში სამუშაოთი კმაყოფილების მაჩვენებელი შედარებით მაღალია: საფრანგეთი – 80%; გერმანია – 73% და დიდი ბრიტანეთი – 72%.¹³ კანადელი მუშაკების 60% აცხადებს, რომ კმაყოფილია საკუთარი სამუშაოთი. საკუთარი სამსა-

ხურით კმაყოფილია აზია-წყნაროკეანის ქვეყნების მუშაკთა 61%.¹⁴

როგორც ჩანს, გლობალურმა კრიზისმა იმოქმედა სამუშაოს კმაყოფილების მაჩვენებელზე მთელ მსოფლიოში. მაგალითად, ბრიტანული საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ გამოკითხული მუშაკების 67% უკმაყოფილო იყო იმის გამო, რომ სამსახური მათ ზეგანაკვეთურ სამუშაოს არ უნაზღაურებდა. ასევე, გამოკითხულთა 63%-მა განაცხადა, რომ დამსაქმებლები არ აფასებდნენ მათი მხრიდან გამოჩენილ დამატებით ძალისხმევას, ხოლო 57% აღნიშნავდა, რომ გრძობდნენ, თანამშრომლებს მათ ორგანიზაციაში თითქოს მონებივით ექცეოდნენ.¹⁵

კმაყოფილება და პროდუქტიულობა პროტორნის ექსპერიმენტების (მათზე საუბარი გვქონდა „მენეჯმენტის ისტორიის მოდულში“) შემდეგ მენეჯერებმა ინამეს, რომ ბედნიერი მუშაკი აუცილებლად პროდუქტიული იქნებოდა. რადგან იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ამაღლებს სამუშაოთი კმაყოფილება შრომის ნაყოფიერებას, ანუ პროდუქტიულობას და პირიქით, საკმაოდ რთულია, მენეჯმენტის ზოგიერთი მკვლევარი თვლის, რომ რწმენა ბედნიერი მუშაკისა და მისი მაღალი პროდუქტიულობის შესახებ მცდარი იყო. თუმცა, მეტ-ნაკლები დარწმუნებით, შეგვიძლია განვაცხადოთ, რომ კორელაციური კავშირი კმაყოფილებასა და პროდუქტიულობას შორის საკმაოდ ძლიერია.¹⁶ ამას გარდა, ფაქტია, რომ რაც მეტია ორგანიზაციაში სამუშაოთი კმაყოფილი თანამშრომლების რიცხვი, მით ეფექტურად მუშაობს ორგანიზაცია.¹⁷

კმაყოფილება და აბსენტეიზმი მიუხედავად იმისა, რომ კვლევები ცხადყოფს, რომ სამსახურით კმაყოფილი თანამშრომელი სამსახურს ნაკლებად აცდენს, ძლიერი კორელაციური კავშირი კმაყოფილებასა და აბსენტეიზმს შორის არ არსებობს.¹⁸ ცხადია, იმის ალბათობა, რომ უკმაყოფილო თანამშრომელი მეტად გააცდენს სამსახურს, დიდია, მაგრამ ამ ორ მაჩვენებელს შორის არსებულ კავშირზე მოქმედებს სხვა ფაქტორებიც. მაგალითად, ორგანიზაციაში, სადაც ავადმყოფობის გამო გაცდენილი დღეები საპატიოდ ითვლება, მოსალოდნელია, რომ თანამშრომლები, მათ შორის, სამუშაოთი კმაყოფილებიც, ხშირად გააცდენენ სამსახურს ავადმყოფობის საბაბით. მიუხედავად მრავალფეროვანი და საინტერესო სამუშაოსი და სამუშაოთი კმაყოფილებისა, შეიძლება, გაგინდეთ სამსახურიდან ერთი დღის „მოპარვის“ სურვილი ავადმყოფობის მომიზეზებით და, ორდღიანი უიკენდის ნაცვლად, სამდღიანი დასვენება მოიხსოვთ ან გაზაფხულის მშვენიერ მზიან დღეს სამუშაო საათებში გოლფის თამაში გადამწყობთ, თუკი გეცოდინებათ, რომ ასეთ გაცდენილ დღეებზე სამსახური არანაირ ჯარიმას არ დაგაკისრებთ.

კმაყოფილება და დენადობა კვლევის თანახმად, კავშირი კმაყოფილებასა და დენადობას შორის ბევრად უფრო ძლიერია, ვიდრე კმაყოფილებასა და აბსენტეიზმს შორის. კმაყოფილი თანამშრომელი ნაკლებად



კომპანია **Southwest Airlines**-ს კარგად ესმის, თუ რა კავშირია თანამშრომლის კმაყოფილებასა და მომხმარებლის კმაყოფილებას შორის. ფოტოზე ვხედავთ ავიახაზების მარკეტინგის განყოფილების თანამშრომლებს, რომლებიც უფასოდ არიგებენ ბილეთებს სარეკლამო კამპანიის ფარგლებში. დააკვირდით, როგორი მხიარულები, მეგობრულები და გულისხმიერნი არიან ისინი. ეს ის თვისებებია, რომლებსაც დიდად აფასებს მომხმარებელი. კომპანია **Southwest** ხელს უწყობს სამსახურში პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას, რა მიზნითაც იგი თანამშრომლებს უტარებს კლიენტზე ორიენტირებულ ფართომასშტაბიან ტრენინგებს და აძლევს მათ უფლებას, მიიღონ გადაწყვეტილებები ადგილზევე, რომლებიც, მათი აზრით, საჭიროა კლიენტის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და ახალბედა კოლეგების დასახმარებლად. თანამშრომლებთან კეთილგანწყობილი დამოკიდებულებითა და მათთვის მეგობრული ატმოსფეროს შექმნით, კომპანია **Southwest** სტიმულს აძლევს თანამშრომლებს, გასწიონ მაღალი კლასის მომსახურება კლიენტის დაკმაყოფილების მიზნით.

წყარო: AP Photo/David Zalubowski

ფიქრობს კომპანიის დატოვებაზე და პირიქით, უკმაყოფილო თანამშრომელი ყველანაირად შეეცდება, დატოვოს კომპანია, თუ უკეთესი სამსახურის შოვნის იმედი აქვს.¹⁹ თუმცა, თანამშრომლის გადამწყვეტილებაზე, დატოვოს კომპანია, მოქმედებს ისეთი ფაქტორებიც, როგორცაა შრომის ბაზრის პირობები, ალტერნატიული სამსახურის შოვნის პერსპექტივა და სამუშაო სტაჟი.²⁰ კვლევა ცხადყოფს, რომ მაღალი კლასის მუშაკების დენადობის პროგნოზირებისას კმაყოფილების ხარისხი ნაკლებმნიშვნელოვანია, რადგან როგორც წესი, ორგანიზაცია აკეთებს ყველაფერს საიმისოდ, რომ შეინარჩუნოს ასეთი თანამშრომლები – უმატებს მათ ხელფასს და ჯილდოებს, სთავაზობს დანიშნაულების ხელსაყრელ პირობებს და სხვ.²¹

სამუშაოთი კმაყოფილება და მომხმარებლის კმაყოფილება არის თუ არა მომუშავეს სამუშაოთი კმაყოფილება კავშირში მომხმარებლის კმაყოფილებასთან? რიგი-

თი თანამშრომლებისთვის, რომელთაც რეგულარულად უწევთ ურთიერთობა კლიენტებთან, პასუხი ამ კითხვაზე დადებითია, რადგან კმაყოფილი თანამშრომელი ემსახურება მომხმარებელს უკეთ და ეს უკანასკნელიც კმაყოფილია.²² რატომ ხდება ასე? მომსახურების სფეროს ორგანიზაციებისთვის კლიენტების შენარჩუნება თუ დაკარგვა დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ექცევიან და ემსახურებიან მათ კომპანიის თანამშრომლები. კმაყოფილი თანამშრომელი, სავარაუდოდ, უფრო მეგობრული, მხიარული და გულისხმიერია, რასაც მომხმარებელი აფასებს კიდევ. გარდა ამისა, რადგან კმაყოფილი თანამშრომელი ნაკლებად ფიქრობს სამსახურის შეცვლას, სავარაუდოდ, მომხმარებელი სისტემატურად ხედავს ნაცნობ სახეებს და იღებს უკვე ნაცადი ხარისხის მომსახურებას. ეს ფაქტორები ხელს უწყობს კომპანიის მიერ მომხმარებლის კმაყოფილებისა და მისი ლოიალურობის მოპოვებას. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ტიპის კავშირი ორმხრივია. კერძოდ, უკმაყოფილო მომხმარებლის გამო, შეიძლება, გაიზარდოს თანამშრომლების სამუშაოთი უკმაყოფილება. მაგალითად, მუშაკები, რომლებსაც აქვთ რეგულარული ურთიერთობა კლიენტებთან, აცხადებენ, რომ უხეში, დაუფიქრებელი და უსაფუძვლოდ პრეტენზიული კლიენტი უარყოფითად მოქმედებს სამსახურით კმაყოფილების ხარისხზე.²³

რიგი კომპანიები კარგად აცნობიერებენ ამ კავშირს. მომსახურების კომპანიები, როგორცაა **L.L. Bean**, **Southwest Airlines** და **Starbucks**, მუდამ მომხმარებლის სიამოვნებაზე ზრუნავენ. ეს კომპანიები ასევე ზრუნავენ საკუთარი თანამშრომლების კმაყოფილებაზეც, რადგან იციან, რომ კმაყოფილი თანამშრომლები უკეთ მოემსახურებიან მომხმარებელს. ეს ფირმები ცდილობენ, სამუშაოდ აიყვანონ მხიარული და მეგობრული თანამშრომლები. ისინი ატრენინგებენ თანამშრომლებს კლიენტების მომსახურების საკითხებში, ქმნიან პოზიტიურ სამუშაო კლიმატს და მუდმივად აკონტროლებენ მომხმარებლის კმაყოფილების ხარისხს, რა მიზნითაც ატარებენ გამოკითხვას კლიენტების დამოკიდებულების გამოსავლენად. მაგალითად, ფენსაცმლის რიტეილერ **Zappos**-ში (ამჟამად **Amazon.com**-ის ნაწილი) ყველა შესაძლო გზით უწყობენ ხელს თანამშრომლებს, რათა მათ „იხალისონ და უცნაურობებიც კი აკეთონ“ კლიენტის კმაყოფილების მისაღწევად და, ამ მხრივ, თანამშრომლებს მიცემული აქვთ სრული თავისუფლება. იმ თანამშრომლებს, რომლებიც დიდად კმაყოფილი არ არიან კომპანიაში მუშაობით, **Zappos**, „ქროთამის“ სახით, 2000 დოლართაც კი ასაჩუქრებს, რათა მათ დატოვონ კომპანია.²⁴

სამუშაოთი კმაყოფილება და ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა (OCB) ლოგიკური იქნება იმის მტკიცება, რომ სამუშაოთი კმაყოფილება მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია თანამშრომლების სურვილისა, გამოიჩინონ ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა.²⁵ სავარაუდოდ, კმაყოფილი მუშაკი უფრო პოზიტიურად იქნება განწყობილი კომპანიის მიმართ, მეტად დაეხმარება სხვებსაც და გამოიჩინს მეტ ძალისხმევას, ვიდრე ამას მისი სამსახურებრივი მოვალე-

ობა ითვალისწინებს. კვლევის შედეგად გამოვლინდა ზომიერი სიძლიერის კავშირი სამუშაოთი კმაყოფილებასა და OCB-ს შორის.²⁶ თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ კავშირზე საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს სამართლიანობის განცდა.²⁷ საუბარია იმაზე, რომ, თუ თანამშრომელს არ აქვს იმის განცდა, რომ ზემდგომი პირები, ორგანიზაციაში მოქმედი პროცედურები და სახელფასო პოლიტიკა სამართლიანია, მისი სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი შეიძლება შემცირდეს. ამის საპირისპიროდ, თუ თანამშრომელი გრძნობს, რომ სისტემა სამართლიანია, ის მეტად ენდობა დამსაქმებელს და მზადაა, შეასრულოს ისეთი საქმეები, რომლებსაც მისი სამსახურებრივი მოთხოვნები არ ითვალისწინებს. კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც ზემოქმედებს ინდივიდუალურ OCB-ზე, ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევის სახეა, რომელსაც ავლენს ამა თუ იმ ადამიანის სამუშაო ჯგუფი. სამუშაო ჯგუფში, სადაც მისი OCB დაბალია, ნებისმიერი წევრი, რომელიც ჩაერთო OCB-ში, აღწევდა უფრო მაღალ სამუშაო შედეგებს. ამის ერთ-ერთი მიზეზი შესაძლოა იყოს ის, რომ პიროვნება ცდილობდა, რაღაცნაირად „გამორჩეულიყო“ სხვებისგან.²⁸ არა აქვს მნიშვნელობა, რატომ ხდება ასე, მთავარი ისაა, რომ OCB-ს დადებითი გავლენა აქვს ორგანიზაციის მუშაობაზე.

სამუშაოთი კმაყოფილება და სამსახურისთვის შეუფერებელი ქმედის სამსახურით უკმაყოფილო თანამშრომელი გარკვეული სახით რეაგირებს ამაზე. პრობლემა ისაა, რომ წინასწარ განისაზღვროს, რა რეაქცია ექნება მას. ზოგი უკმაყოფილო თანამშრომელი შეიძლება ნავიდეს ფირმიდან; ზოგი – სამუშაო საათებში კომპიუტერული თამაშებით გაერთოს; ზოგმა კი – სიტყვიერი შეურაცხყოფა მიაყენოს კოლეგას. თუ მენეჯერს სურს სამუშაოთი უკმაყოფილებით გამოწვეული პრობლემების მოგვარება, ჯობს, იზრუნოს თავად სამუშაოთი უკმაყოფილების აღმოფხვრაზე და არა – უკმაყოფილო თანამშრომლის რეაქციების მართვაზე. ჩვენ უნდა განვიხილოთ კიდევ სამი სახის დამოკიდებულება: სამუშაოში ჩართვა, ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება და პერსონალის სამუშაოში ჩაბმულობა.

სამუშაოში ჩართვა და ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება

სამუშაოში ჩართვა გვიჩვენებს, რა ზომით არის თანამშრომელი ერთგული თავისი სამუშაოსი, რამდენად აქტიურად მონაწილეობს მასში და რამდენად მნიშვნელოვნად მიაჩნია სამუშაოს შესრულება თვითშეფასებისთვის.²⁹ სამუშაოში აქტიურად ჩართული პირები ნამდვილად ერთგული არიან საკუთარი საქმის და სათანადოდ ზრუნავენ მის ხარისხიანად შესრულებაზე. სამუშაოს მიმართ მათი დადებითი დამოკიდებულების შედეგია ის, რომ ასეთ თანამშრომლებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ სამუშაოს შესრულებაში. დადგენილია, რომ მუშაობაში ჩართვის მაღალი ხარისხი დამოკიდებულია სამსახურის ნაკლებად გაცდენასა და თანამშრომელთა აქტიურობაზე.³⁰

ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება გვიჩვენებს, რა ზომით არის თანამშრომელი ერთგული კონკრეტული ორგანიზაციისა და მისი მიზნების და რამდენად სურს მას, დარჩეს ამ ორგანიზაციის წევრად.³¹ თუ სამუშაოში ჩართვა სამუშაოს ერთგულებას უკავშირდება, ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება პირდაპირ კავშირშია იმ ორგანიზაციასთან, რომელშიც კონკრეტული თანამშრომელი დასაქმებულია. კვლევების თანახმად, ორგანიზაციის მიმართ ერთგულების შედეგია ნაკლები აბსენტიზმი და დენადობა. ფაქტობრივად, ორგანიზაციის ერთგულება უფრო მეტ გავლენას ახდენს დენადობაზე, ვიდრე სამუშაოთი კმაყოფილება.³² რატომ? შესაძლოა, იმიტომ, რომ ის უფრო გლობალური და მდგრადი ხასიათის რეაქციაა ორგანიზაციის მისამართით, ვიდრე კონკრეტული სამუშაოთი კმაყოფილება.³³ თუმცა, ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება, მსგავსად სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულებისა, დღეს ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ოდესღაც. ჩვეულებრივ, თანამშრომლები კარიერის დიდ ნაწილს ერთ ორგანიზაციაში არ ატარებენ! მეორე მხრივ, მათი ურთიერთობა დამსაქმებელთან დღეს მნიშვნელოვნად შეცვლილია.³⁴ მიუხედავად იმისა, რომ დღესდღეობით თანამშრომლის ერთგულება დამსაქმებელი ორგანიზაციის მიმართ შეიძლება არც იყოს იმდენად მნიშვნელოვანი, როგორც ადრე, კვლევა **ორგანიზაციის**

სამუშაოში ჩართვა

ზომა, რომლითაც თანამშრომელი ერთგულია თავისი სამუშაოსი, აქტიურად მონაწილეობს მასში და სამუშაოს შესრულებას მიიჩნევს მნიშვნელოვნად თვითშეფასებისთვის.

ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება

ზომა, რომლითაც თანამშრომელი ერთგულია კონკრეტული ორგანიზაციის და მისი მიზნების და რამდენად სურს მას, დარჩეს მოცემული ორგანიზაციის წევრად.

ორგანიზაციის აქმალი მხარდაჭერა

თანამშრომლების ზოგადი რწმენა, რომ ორგანიზაცია აფასებს მათ წვლილს და ზრუნავს მათ კეთილდღეობაზე.

აქმალი მხარდაჭერის შესახებ – ანუ თანამშრომლების ზოგადი რწმენა, რომ ორგანიზაცია აფასებს მათ წვლილს და ზრუნავს მათ კეთილდღეობაზე – ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციის მხრიდან ერთგულების გამომჟღავნება მისი თანამშრომლების მიმართ, შეიძლება, საკმაოდ მომგებიანი იყოს ორგანიზაციისთვის. ორგანიზაციის აქმალი მხარდაჭერის მაღალი მაჩვენებელი განაპირობებს სამუშაოთი კმაყოფილების მაღალ და დენადობის დაბალ მაჩვენებლებს.³⁵

პერსონალის სამუშაოში ჩართულობა

დაბალი დონის ტრეიდერი, რომელიც დასაქმებულია დიდ ფრანგულ კომპანიაში Société Générale, კომპანიას აკარგვინებს მილიარდობით დოლარს თაღლითური სავაჭრო ოპერაციების გამო. ამასთან, კომპანიაში არც ერთ თანამშრომელს არასდროს უხსენებია მისი საექვო საქციელი. შიდა გამოძიებამ ცხადყო, რომ ხშირად „ბექ-ოფისის“ თანამშრომლები არ აყენებდნენ საქმის კურსში უფროსს კომპანიაში საექვო სავაჭრო გარიგებების არსებობის შესახებ.³⁶ თანამშრომლების გულგრილობას შეიძლება, სერიოზული შედეგები მოჰყვეს.

პერსონალის სამუშაოში ჩართულობა

როდესაც პერსონალი მჭიდროდ არის დაკავშირებული საკუთარ სამუშაოსთან, კმაყოფილია სამუშაოთი და ენთუზიზმით ასრულებს მას.

ნებისმიერ მენეჯერს სურს, ჰყავდეს კოორდინირებული, სამუშაოთი კმაყოფილი და კარგად მოტივირებული თანამშრომლები. ეს კონცეფცია ცნობილია **პერსონალის სამუშაოში ჩართულობის** სახელწოდებით.³⁷ სამუშაოში აქტიურად ჩაბმულ პერსონალს მოსწონს საკუთარი სამუშაო და მჭიდრო კავშირშია მასთან. ამის საპირისპიროდ, თანამშრომლები, რომლებიც არ არიან საქმეში აქტიურად ჩაბმული, თითქოს „თამაშგარე“ მდგომარეობაში იმყოფებიან და დიდად არც ზრუნავენ საქმის კეთებაზე. ისინი ცხადდებიან სამსახურში, მაგრამ საქმეს ენერგიულად და მონდომებით არ ემსახურებიან. 12000 თანამშრომელზე ჩატარებულმა გლობალურმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ქვემოთ მოცემული ფაქტორები გავლენას ახდენს პერსონალის სამუშაოში ჩართულობაზე: პატივისცემა; სამუშაოს ტიპი; ბალანსი სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის; ხელფასის ძირითადი განაკვეთი; ადამიანები, რომლებთანაც პირი მუშაობს; შეღავათები; წინსვლის გრძელვადიანი პერსპექტივები; სწავლისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პერსპექტივები; მოქნილი სამუშაო; დანაშაულების პერსპექტივები და სხვადასხვა სახის ანაზღაურება/ბონუსები.³⁸

სამუშაოში აქტიურად ჩართული პერსონალი, უდავოდ, მომგებიანია კომპანიისთვის. სამუშაოში აქტიურად ჩართული პერსონალი, ორ-ნახევარჯერ მეტად მოსალოდნელია, რომ მიაღწევს მაღალ შედეგებს, ვიდრე მათი კოლეგები, რომლებიც ნაკლებად არიან ჩართული საქმეში. ამას გარდა, კომპანიაში, სადაც პერსონალი სამუშაოში აქტიურადაა ჩართული, პერსონალის დენადობა ნაკლებია, რაც ამცირებს რეკრუტირებისა და ტრენინგის ხარჯს. ამასთან, ეს ორივე რეზულტატი – შრომის მაღალი ნაყოფიერება და შემცირებული ხარჯი – ხელს უწყობს კომპანიის უმაღლესი ფინანსური შედეგების მიღწევას.³⁹

დამოკიდებულება და შესაბამისობა

შეგიმჩნევიათ ოდესმე, რომ ადამიანები ცვლიან საკუთარ ნათქვამს, მაგრამ ისე, რომ ეს არ ეწინააღმდეგება მათ მოქმედებას? მაგალითად, თქვენი მეგობარი ამბობს, რომ, მისი აზრით, კოლეჯთან არსებულ ქალთა კლუბში განეწიანება ძალიან მნიშვნელოვანია მის, როგორც კოლეჯის სტუდენტის, ცხოვრებაში; მაგრამ ხდება ისე, რომ მას უარს ეუბნებიან კლუბის წევრობაზე. სრულიად მოულოდნელად, იგი აცხადებს, რომ ქალთა კლუბის წევრობა საერთოდ არ ხიბლავს მას.

კვლევამ ცხადყო, რომ ადამიანები ცდილობენ, ურთიერთშესაბამისობაში მოიყვანონ, ერთი მხრივ, საკუთარი დამოკიდებულებები და, მეორე მხრივ, დამოკიდებულებები და ქცევა.⁴⁰ ასეთი ტენდენცია იმის მაჩვენებელია, რომ ადამიანები ცდილობენ, ერთმანეთს შეუსაბამონ სხვადასხვა დამოკიდებულება, ასევე, შეუსაბამონ ქცევა და დამოკიდებულება იმგვარად, რომ ორივე იყოს რაციონალური და ადეკვატური. როდესაც ადამიანი ამჩნევს გარკვეულ შეუსაბამობას, იგი ცდილობს მის გამოსწორებას დამოკიდებულების, ქცევის შეცვლით ან შეუსაბამობის რაციონალური ახსნით, ანუ გამართლებით.

მაგალითად, კომპანია R&S Information Services-ის დამქირავებელი (პერსონალის შერჩევის სპეციალისტი), რომელიც სტუდენტებიდან არჩევს სტუდენტებს სამუშაოდ, შეიძლება, შესანიშნავ რეკომენდაციას უწევდეს R&S-ში მუშაობას და აქებდეს მას სტუდენტებთან. თუმცა, თუ იგი თავად ხვდება, რომ მისი ნაქები კომპანია სულაც არ სთავაზობს თანამშრომლებს ხელსაყრელ სამუშაო პირობებს და არც დანინაურების დიდ პერსპექტივებს, გრძნობს შეუსაბამობას. დროთა მანძილზე დამქირავებლის დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ შეიძლება დადებითად შეიცვალოს. მან შეიძლება დაარწმუნოს საკუთარი თავი, რომ კომპანიაში მუშაობა მართლაც ხელსაყრელია, როდესაც გამუდმებით საუბრობს იქ მუშაობის უპირატესობებზე. ან მოხდება საპირისპირო რამ და დამქირავებელს შეიძლება ჩამოუყალიბდეს უარყოფითი დამოკიდებულება კომპანიისა და, ზოგადად, კომპანიაში დასაქმების პერსპექტივების მიმართ. მისი თავდაპირველი ენთუზიაზმი შეიძლება გაქრეს და იგი ჩაანაცვლოს ცინიკურმა დამოკიდებულებამ კომპანიის მიმართ; ან შეიძლება აღიაროს, რომ R&S სულაც არ არის სასურველი სამსახური, მაგრამ, როგორც პროფესიონალი, აცნობიერებდეს, რომ მისი მოვალეობაა კომპანიის დადებითი კუთხით წარმოჩენა; ან მან შეიძლება საკუთარი მოქმედება გაამართლოს იმ მოსაზრებით, რომ სრულყოფილი სამსახური არ არსებობს და მისი მოვალეობაა, კომპანიის არა დადებითი და უარყოფითი მხარეების, არამედ მხოლოდ დადებითი მხარეების წარმოჩენა.

შემეცნების (კოგნიტური) დისონანსის თეორია

შესაბამისობის პრინციპიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ პიროვნების მოქმედების პროგნოზირება ყოველთვის შესაძლებელია, თუკი ვიცით მისი დამოკიდებულება მოცემულ საკითხთან? პასუხი არ შეიძლება იყოს, უბრალოდ, „კი“ ან „არა“. რატომ? პასუხი კოგნიტური დისონანსის თეორიაში უნდა ვეძებოთ.

კოგნიტური დისონანსის თეორიის მიზანი იყო, აეხსნა კავშირი დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის.⁴¹ **კოგნიტური დისონანსი** არის ნებისმიერი შეუთავსებლობა ან შეუსაბამობა დამოკიდებულებათა შორის ან დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის. თეორია ამტკიცებდა, რომ შეუსაბამობა იწვევს დისკომფორტს ადამიანში და ადამიანი ცდილობს, შეამციროს დისკომფორტი და, ამგვარად, დისონანსიც.

ცხადია, წარმოუდგენელია, ადამიანის მთელი ცხოვრება რაიმე დისონანის გარეშე წარიმართოს. მაგალითად, თქვენ იცით, რომ ყოველდღე უნდა გაინმინდოთ კბილები, მაგრამ ამას არ აკეთებთ. ეს არის დამოკიდებულებისა და ქცევის შეუსაბამობა. როგორ წყვეტს ადამიანი კოგნიტური დისონანსის პრობლემას? თეორიის თანახმად, ის, თუ რამდენად მონდომებით ვცდილობთ დისონანსის შემცირებას, დამოკიდებულია სამ რამეზე: (1) დისონანსის გამომწვევი ფაქტორების მნიშვნელობაზე; (2) ამ ფაქტორებზე ზემოქმედების ხარისხზე, რომელიც პირს, მისივე აზრით, გააჩნია; და (3) ჯილდოზე, რომელიც შეიძლება, მოჰქონდეს დისონანსს.

თუ დისონანსის გამომწვევი ფაქტორები შედარებით ნაკლებმნიშვნელოვანია, მისი აღმოფხვრის სურვილი მცირე იქნება, მაგრამ თუ ეს ფაქტორები მნიშვნელოვანია, ადამიანმა შეიძლება: შეიცვალოს ქცევა; დაასკვნას, რომ მისი დისჰარმონიული ქცევა არც ისე მნიშვნელოვანია; შეცვალოს დამოკიდებულება; აღმოაჩინოს ისეთი ჰარმონიული და სათანადო ფაქტორები, რომლებიც გადანონის დისჰარმონიულ ფაქტორებს.

ის, თუ, ადამიანის აზრით, რა ზომით შეუძლია მას დისჰარმონიულ ფაქტორებზე ზემოქმედება, განაპირობებს მის რეაქციას დისონანსზე. თუ ადამიანი გრძნობს, რომ მას არჩევანი არა აქვს და დისონანსზე ვერანაირ ზემოქმედებას იქონიებს, იგი ნაკლებად იგრძნობს დამოკიდებულების შეცვლის აუცილებლო-



წყარო: PRNewsFoto/St. Jude Children's Research Hospital/AP Photo

St. Jude Children's Research Hospital-ის პერსონალის სამუშაოში ჩაბმულობა მაღალია. აქ თანამშრომლები თავდადებით ემსახურებიან სიმსივნისა და სხვა მძიმე დაავადებების მქონე ბავშვების კვლევასა და მკურნალობას და მეტად უყვართ საკუთარი საქმე. იზიარებენ რა საავადმყოფოს მისიას – „ვიპოვოთ განკურნების მეთოდი და გადავარჩინოთ ბავშვები“ – და თანაგრძნობისა და თანამშრომლობის კულტურას, მომუშავეები გრძნობენ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია პატარა პაციენტების ცხოვრებისთვის მათ მიერ საერთო საქმისთვის გაღებული წვლილი. ფოტოზე ვხედავთ კოსტუმებში გამოწყობილ პერსონალს. მათ სასუსნავი მოუტანეს პატარა პაციენტს, რომელიც იძულებულია, „ჰელოუინის“ დღესასწაული საავადმყოფოს პალატაში გაატაროს.

კოგნიტური დისონანსი

დამოკიდებულებების ან დამოკიდებულებისა და ქცევის ნებისმიერი შეუთავსებლობა ან შეუსაბამობა.

ბას და ნაკლებადაც მოინადინებს მის შეცვლას. თუ, მაგალითად, თანამშრომელი, მენეჯერის ბრძანებით, ისე მოიქცა, რომ, გამოიწვია დისონანსი, მისი მოტივაცია, შეამციროს დისონანსი, იქნება ნაკლები, ვიდრე იქნებოდა იმ შემთხვევაში, ასე ნებაყოფლობით რომ მოქცეულიყო. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია დისონანსისთვის რაციონალური ახსნის მოძებნა და მისი გამართლება იმ საბაბით, რომ დისონანსის გამომწვევი ქცევა საჭირო გახდა მენეჯერის ბრძანებიდან გამომდინარე – ანუ პირს არც არჩევანი ჰქონდა და არც სიტუაციის გაკონტროლების საშუალება.

დაბოლოს, ადამიანის სურვილზე, შეამციროს დისონანსი, მოქმედებს ჯილდოც. მაღალი დისონანსის შემთხვევაშიც კი, დისონანსით გამომწვეული დისკომფორტი შეიძლება შემცირდეს მაღალი ჯილდოს დაწესებით. ეს აიძულებს ადამიანს, დაიჯეროს, რომ მოცემულ შემთხვევაში შეუსაბამობა არ არსებობს.

პერსონალის დამოკიდებულების კვლევა

მრავალი ორგანიზაცია რეგულარულად ატარებს კვლევას თანამშრომლების დამოკიდებულების გამოსავლენად.⁴² ჩანართზე 15-2 მოცემულია დამოკიდებულების რეალური კვლევის მაგალითი. როგორც წესი, **დამოკიდებულების კვლევა** გვიჩვენებს თანამშრომლის მიერ გაკეთებულ განცხადებებსა და იმ შეკითხვებს, რომელთა საშუალებითაც ავლენენ, თუ რას გრძობენ მომუშავეები სამსახურთან, სამუშაო ჯგუფებთან, უფროსებთან და, ზოგადად, ორგანიზაციასთან მიმართებით. იდეალურ ვარიანტში გამოკითხვა ისეა შედგენილი, რომ მენეჯერს აწვდის იმ კონკრეტულ ინფორმაციას, რომლის მიღებაც მას სურს. დამოკიდებულება ფასდება ქულით, რომელიც მიიღება ცალკეულ შეკითხვებზე გაცემული პასუხების შეჯამებით. შემდეგ აიღება ასეთი ქულების საშუალო მნიშვნელობა სამუშაო ჯგუფების, განყოფილებების და დეპარტამენტებისთვის ან, ზოგადად, ორგანიზაციისთვის. მაგალითად, აშშ-ის უდიდესი სახელმწიფო ენერჯომომარაგების კომპანია Tennessee Valley Authority თანამშრომელთა დამოკიდებულების შესასწავლად იყენებს „კულტურული სიჯანსაღის მაჩვენებელს“. კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ ორგანიზაციის ის სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც ყველაზე მაღალი ქულებით შეფასდა დამოკიდებულების კვლევაში, იყო სწორედ ის განყოფილებები, რომლებიც მაღალი შედეგიანობით გამოირჩეოდა. რაც შეეხება ნაკლები შედეგიანობით მომუშავე ერთეულებს, კვლევის შედეგად ასეთ ერთეულებში გამოვლინდა პოტენციური პრობლემების საფრთხე.⁴³

პერსონალის დამოკიდებულების რეგულარული კვლევა მენეჯერს აძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ აღიქვამენ მისი თანამშრომლები შრომის პირობებს. პოლიტიკას და მეთოდებს, რომლებიც, მენეჯერის აზრით, ობიექტური და სამართლიანია, თანამშრომელი შეიძლება, სულაც არ თვლიდეს ობიექტურად და სამართლიანად. პერსონალის დამოკიდებულების რეგულარული კვლევები მენეჯერს აწვდის სასარგებლო ინფორმაციას პოტენციური პრობლემებისა და თანამშრომლების გეგმების შესახებ, რაც აძლევს მას მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგების თავიდან არიდების საშუალებას.⁴⁴

პერსონალის დამოკიდებულების კვლევა

კვლევები, რომელთა მიზანია თანამშრომლებისგან პასუხის მიღება შეკითხვებზე, რომელთა საშუალებითაც ავლენენ, თუ რას გრძობენ მომუშავეები სამსახურთან, სამუშაო ჯგუფებთან, უფროსებთან და, ზოგადად, ორგანიზაციასთან მიმართებით.

ჩანართი 15-2

დამოკიდებულების რეალური კვლევის ნიმუში

რამდენიმე განცხადება მომუშავეთა დამოკიდებულების კვლევიდან:

- სამუშაო მაძლევს შესაძლებლობას, გამოვიყენო ჩემი უნარ-ჩვევები/შესაძლებლობები.
- ჩემს მენეჯერს კარგი დამოკიდებულება აქვს ჩემს სამუშაო ჯგუფთან.
- ჩემი ორგანიზაცია მაძლევს პროფესიული განვითარების საშუალებას.
- მე ყოველთვის მეუბნებიან, თუ როგორ ვასრულებ დაკისრებულ მოვალეობას – ცუდად თუ კარგად.
- სამსახურში თავს დაცულად ვგრძნობ.
- ჩემი ორგანიზაცია შესანიშნავი ადგილია სამუშაოდ.

დასკვნები მენეჯერებისთვის

მენეჯერები უნდა ინტერესდებოდნენ თანამშრომლების დამოკიდებულებებით, რადგან დამოკიდებულება მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს თანამშრომლის ქცევას. მაგალითად, კმაყოფილი და თავდადებული თანამშრომლების შემთხვევაში დენადობა და აბსენტიზმი ნაკლებია. თუ მენეჯერს სურს, გაცდენისა და სამსახურიდან წასვლის ფაქტები მინიმუმამდე დაიყვანოს, განსაკუთრებით ყველაზე პროდუქტიული თანამშრომლების შემთხვევაში, მას მოუწევს ისეთი ზომების მიღება, რომელიც თანამშრომლებში სამსახურის მიმართ პოზიტიურ განწყობას დაბადებს.

კმაყოფილი თანამშრომელი უკეთ მუშაობს სამსახურში. ასე რომ, მენეჯერებმა ჯეროვანი ყურადღება უნდა დაუთმონ იმ ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებს თანამშრომლის სამუშაოთი კმაყოფილებას, კერძოდ, მათ უნდა გახადონ სამუშაო საინტერესო და გამომწვევი, დაანესონ სამართლიანი ჯილდოები, შექმნან გულთბილი სამუშაო გარემო და წახალისონ მეგობრული თანამშრომლები.⁴⁶ ეს ფაქტორები, დიდი ალბათობით, ხელს შეუწყობს პერსონალის მაღალი პროდუქტიულობით მუშაობას.

მენეჯერებმა უნდა ჩაატარონ გამოკითხვა თანამშრომლებში მათი დამოკიდებულებების დასადგენად. ერთი კვლევის თანახმად, „სამუშაოს მიმართ საერთო დამოკიდებულების განსაზღვრა ორგანიზაციას აძლევს ძალზე სასარგებლო ინფორმაციას თანამშრომლების შესახებ“.⁴⁷

დაბოლოს, მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ თანამშრომლები შეეცდებიან დისონანსის შემცირებას. თუ თანამშრომელს სთხოვენ, იმოქმედოს, მისი აზრით, შეუფერებლად ან მის ქცევასთან შეუსაბამოდ, მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ თანამშრომლის მოტივაცია, შეამციროს დისონანსი, არ იქნება ძლიერი, თუ, მისი აზრით, დისონანსი გარედან არის „თავსმოხვეული“ და მის კონტროლს არ ექვემდებარება. დისონანსის შემცირების სურვილი ასევე მცირე იქნება, როდესაც მის სანაცვლოდ გაიცემა ისეთი ღირებულების ჯილდო, რომლითაც მოხდება დისონანსის კომპენსირება. ასე რომ, მენეჯერს შეუძლია, იმ სამუშაოს შესრულების აუცილებლობა, რომელსაც თანამშრომელი დისონანსურად თვლის, გაამართლოს ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა კონკურენტები, კლიენტები და სხვ., ან, ალტერნატიულად, შესთავაზოს თანამშრომელს მისთვის სასურველი ჯილდო დისონანსური მოქმედების სანაცვლოდ.

პიროვნულობა

„რეალობას თვალი გავუსწოროთ – პარტნიორის შერჩევა საკმაოდ რთულია. იყო დრო, როცა ჩვენ ყველა ვფიქრობდით, რომ კომპიუტერით ყველაფერი მოგვარდებოდა... მაგრამ ბევრი ჩვენგანი მიხვდა, რომ იმ ადამიანის პოვნა, რომელიც იზიარებს ნუარის ჟანრის ფილმების ან ბევრისთვის გაუგებარი „გარაჟის ბენდების“ თქვენს სიყვარულს, არ ნიშნავს იმას, რომ თქვენგან კარგი წყვილი დადგება“.⁴⁸ პი-

ლიდერი, რომელმაც შექმნა



წყარო: Bloomberg via Getty Images

ბანსხვაკვებულის ხედვა

კომპანია Singapore Airlines (SIA)-ს, როგორც კლიენტთა მომსახურების ერთ-ერთ ნამყვან ავიახაზებს, გამორჩეული რეპუტაცია აქვს კომერციულ ავიაბიზნესში, რომელიც თავისი ბუნებით ძალზე კონკურენტული ბიზნესია.⁴⁵ გო ჩუნ პონგი (Goh Choon Phong) ტომენეჯერად დაინიშნა 2011 წელს და კომპანიის ლეგენდარული კულტურის გამგრძელებელია, სადაც ყველა თანამშრომელი აკეთებს იმას, რაც ეხერხება და დიდ სიამოვნებასაც იღებს სამუშაოსგან. კომპანია ამერიკულ ჟურნალ Fortune-ში გამოქვეყნებული 2012 წლის „მსოფლიოს ყველაზე წარმატებული კომპანიების სიაში“ 23-ე ადგილზე მოხვდა. მგზავრებს ძალიან მოსწონთ რიგითი პერსონალის მომსახურება, რომელთაც მეგობრული, მხიარული და გულისხმიერი მომსახურე პერსონალის სახელი აქვთ (როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კომპანიის თანამშრომლები დიდად კმაყოფილი არიან სამუშაოთი). ბორტგამცილებლების შერჩევისას კომპანია დიდ ყურადღებას აქცევს თბილ, ზრდილ და მომსახურებაზე ორიენტირებულ კანდიდატებს. კომპანიის ყველა თანამშრომელი, უმაღლესი მენეჯმენტიდან რიგით თანამშრომლამდე, ამაყობს იმით, რომ არის SIA-ს ოჯახის წევრი. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

აღწერეთ პიროვნულობის შესახებ არსებული სხვადასხვა თეორიები. 15.3

როვნების ღრმად შეფასებითა და პროფილის ანალიზის გამოყენებით, Chemistry.com შეეცადა პარტნიორის არჩევის პროცესის გაუმჯობესებას.

პიროვნულობა. ჩვენ ყველას საკუთარი პიროვნულობა გაგვაჩნია. ზოგი ჩვენგანი წყნარი და პასიურია, ზოგიც – ხმაურიანი და აგრესიული. ადამიანების დახასიათებისას ვიყენებთ ისეთ განმსაზღვრელებს, როგორცაა *წყნარი, პასიური, ხმაურიანი, აგრესიული, ამბიციური, ექსტრავერტი, ლოიალური, დაცაბული, კომუნიკაბელური* და სხვ. ამ სიტყვებით ჩვენ აღვწერთ მათ პიროვნებას. ინდივიდის **პიროვნულობა** არის ემოციური, აზრობრივი და ქცევითი მოდელების უნიკალური ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს, რა რეაქცია ექნება ადამიანს ამა თუ იმ გარემოებაზე და როგორ ურთიერთმოქმედებს იგი სხვებთან. ადამიანის დამახასიათებელი თვისებაა, აკეთოს ესა თუ ის საქმე და იურთიერთოს გარშემომყოფებთან. პიროვნულობას ხშირად აღწერენ, როგორც გაზომვად თვისებებს, რომლებსაც ადამიანი ამჟღავნებს. ჩვენ გვაინტერესებს ადამიანების პიროვნულობა, რადგან, დამოკიდებულების მსგავსად, ისიც განსაზღვრავს და განაპირობებს ადამიანის კონკრეტულ ქცევას.

წლების მანძილზე მკვლევრები ცდილობდნენ, დაედგინათ ის პიროვნული მახასიათებლები, რომლებიც ყველაზე კარგად აღწერს ადამიანის პიროვნულობას. ორი ყველაზე ცნობილი მიდგომა ამ საკითხისადმი არის მაიერს-ბრიგის ტიპის ინდიკატორი (იგივე მაიერს-ბრიგის ტიპოლოგია) (Myers Briggs Type Indicator (MBTI)) და დიდი ხუთეულის მოდელი (Big Five model).

MBTI®

პიროვნული ნიშნების კლასიფიცირების ერთ-ერთი პოპულარული მეთოდია პიროვნულობის შეფასება MBTI-ის გამოყენებით. ეს არის 100-კითხვიანი შეფასება, რომელიც იკვლევს, თუ როგორ მოქმედებენ ან რას გრძნობენ ადამიანები სხვადასხვა სიტუაციებში.⁴⁹ პასუხების საფუძველზე ხდება ადამიანების კლასიფიცირება მათ მიერ შემდეგ ოთხ კატეგორიაში გამოხატული პრეფერენციების მიხედვით: ექსტრავერსია (E) და ინტროვერსია (I), სალი აზრი (S) და ინტუიცია (N), აზროვნება (T) და გრძნობა (F); მსჯელობა (J) და აღქმა (P). განვმარტოთ ეს ტერმინები:

- **ექსტრავერსია (E) და ინტროვერსია (I).** ექსტრავერსიაზე ორიენტირებული პირები არიან მეგობრულები, კომუნიკაბელურები და შეუპოვარნი. მათი სასურველი სამუშაო გარემო – ცვალებადი და მოქმედებაზე ორიენტირებული – აძლევს მათ სხვა ადამიანებთან ყოფნის საშუალებასა და მდიდარ გამოცდილებას. პირები, რომლებიც ინტროვერსიას ანიჭებენ უპირატესობას, წყნარი, მორიდებული და ურთიერთგაგებაზე ორიენტირებულნი არიან, ამჯობინებენ მშვიდ სამუშაო გარემოს და ერთ ადგილზე მუშაობას, რაც აძლევს მათ მართო ყოფნისა და მხოლოდ გარკვეული სახის ინფორმაციის ღრმად გაცნობის საშუალებას.
- **სალი აზრი (S) და ინტუიცია (N).** სალი აზრის მქონე ადამიანები არიან პრაქტიკულნი და უპირატესობას ანიჭებენ რუტინასა და წესრიგს; არ უყვართ ახალი ამოცანები, თუ ხელი არ მიუწვდებათ მათი გადაჭრის სტანდარტულ ხერხებზე; აქვთ საქმის ბოლომდე მიყვანის გამძაფრებული მოთხოვნა, მოთმინებით ეკიდებიან რუტინულ წვრილმანებს და კარგად გამოსდით სამუშაო, რომელიც სიზუსტეს მოითხოვს. რაც შეეხება ინტუიციაზე ორიენტირებულ ტიპს, იგი მოქმედებს არაცნობიერ პროცესებზე დაყრდნობით და აღიქვამს მოვლენების სრულ სურათს. ეს არის ადამიანის ტიპი, რომელსაც უყვარს ახალი ამოცანების გადაჭრა, არ უყვარს ერთი და იმავე სამუშაოს კეთება, პირდაპირ დასკვნებზე გადასვლა, ავლენს მოუთმენლობას რუტინული წვრილმანების მიმართ და გაურბის დროის კარგვას დეტალების დაზუსტებაზე.
- **აზროვნება (T) და გრძნობა (F).** აზროვნებაზე ორიენტირებული ადამიანი პრობლემებს ჭრის აზროვნებისა და ლოგიკის დახმარებით. მას არ აინტერესებს (და არც მოქმედებს მასზე) სხვა ადამიანების განწყობა, უყვარს ანალიზი და მოვლენების ლოგიკურად აწყობა; შეუძლია უსაყვედუროს და სამსახურ-

პიროვნულობა

ემოციური, აზრობრივი და ქცევითი მოდელების უნიკალური ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს, რა რეაქცია ექნება ადამიანს ამა თუ იმ გარემოებაზე და როგორ ურთიერთმოქმედებს იგი სხვებთან.

რიდან დაითხოვოს ადამიანები, როცა კი ამას საჭიროდ მიიჩნევს, შეიძლება, გულქვა ადამიანის შთაბეჭდილებასაც ტოვებდეს; კარგად ეწყობა მხოლოდ აზროვნებაზე ორიენტირებულ ადამიანებს, გრძნობაზე ორიენტირებული ადამიანი მოქმედებს პიროვნულ ღირებულებებსა და ემოციებზე დაყრდნობით. იგი ზრუნავს სხვა ადამიანებზე და მათი გრძნობები მისთვის უცხო არ არის; უყვარს ჰარმონია, საჭიროებს დროდადრო შექებას, ერიდება სხვებისთვის უსიამოვნო სიტყვების თქმას, თანაუგრძნობს მათ და ადამიანების უმრავლესობასთან კარგი ურთიერთობა აქვს.

- **მსჯელობა (J) და აღქმა (P).** მსჯელობაზე ორიენტირებულ ტიპს სურს, აკონტროლოს სიტუაცია და მისი სამყარო იყოს მონესრიგებული და მკაცრად სტრუქტურირებული. იგი კარგად გეგმავს მოვლენებს, არის მტკიცე, მიზანმიმართული და მომთხოვნი. ასეთი ადამიანი ორიენტირებულია საქმის დროულად შესრულებასა, გადანყვეტილებების ოპერატიულად მიღებასა და მხოლოდ იმ ინფორმაციაზე, რომელიც საჭიროა მოცემული დავალების შესასრულებლად. აღქმაზე ორიენტირებული ადამიანები მოქნილი, სპონტანური და ცნობისმოყვარენი არიან, ადვილად ეგუებიან გარემოებას, არიან ტოლერანტულები. მთელი მათი ყურადღება მიმართულია საქმის დაწყებაზე, ხშირად გადადებენ ხოლმე გადანყვეტილების მიღებას და სურთ, გამოიკვლიონ ყველა დეტალი საქმის დაწყებამდე.

ამ პრეფერენციების კომბინაციებით მიიღება პიროვნულობის 16 ტიპი, საიდანაც ყოველი ადამიანი იდენტიფიცირდება ზემოთ განხილული ოთხი წყვილიდან თითოეულში შემავალი ერთი თვისებით. ჩანართი 15-3 გვიჩვენებს ორს ამ ტიპებიდან. როგორც ხედავთ მოცემული აღწერილობიდან, პიროვნების ყოველი ტიპი სხვადასხვაგვარად უდგება სამუშაოს და ურთიერთობების საკითხს, ამასთან, იმის თქმა, რომ ერთი ტიპი სხვაზე უკეთესია, ალოგიკურია – უბრალოდ, ყველა მათგანი განსხვავებულია.

ჩანართი 15-3

MBTI პიროვნულობის ტიპების მატრიცა

ტიპი	დახასიათება
I-S-F-P (ინტროვერსია, სალი აზრი, გრძნობა, აღქმა)	მგრძნობიარე, კეთილი, მოკრძალებული, მორცხვი და საკმაოდ მეგობრული. ასეთ ადამიანებს არ უყვართ უთანხმოება და ცდილობენ, თავი აარიდონ მას. არიან ერთგული მიმდევრები და ხშირად მშვიდად ადევნებენ თვალს საქმიანობას.
E-N-T-J (ექსტრავერსია, ინტუიცია, აზროვნება, მსჯელობა)	თბილი, მეგობრული, გულწრფელი და მტკიცე; ეხერხებათ ისეთი საქმის კეთება, რომელიც მოითხოვს აზროვნებასა და გონივრულ საუბარს, მაგრამ ზოგჯერ შეიძლება, გადაჭარბებით აფასებდნენ საკუთარ შესაძლებლობებს.

წყარო: Based on I. Briggs-Myers, Introduction to Type (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press,1980), pp. 7-8.

ყოველწლიურად მხოლოდ შეერთებულ შტატებში 2 მილიონზე მეტი ადამიანი გადის MBTI ტესტს. MBTI ტესტს იყენებენ ისეთი ორგანიზაციები, როგორიცაა Apple, AT&T, GE, 3M, სხვადასხვა საავადმყოფოები, საგანმანათლებლო დაწესებულებები და აშშ-ის შეიარაღებული ძალებიც კი. დარწმუნებით ვერ ვიტყვით, რომ MBTI პიროვნულობის საიმედო საზომია, თუმცა, ეს სულაც არ ზღუდავს მის საყოველთაო გამოყენებას.

როგორ ეხმარება MBTI მენეჯერს? MBTI-ის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ MBTI-ით განსაზღვრული პიროვნულობის ტიპების ცოდნა აუცილებელია, რადგან ეს მოქმედებს იმაზე, თუ როგორ ურთიერთობენ ადამიანები, და იმაზეც, თუ როგორ ჭრიან ისინი პრობლემებს. მაგალითად, თუ თქვენი უფროსი ინტუიტივისტია, ხოლო თქვენ „სალი აზრის“ ტიპი ბრძანდებით, ინფორმაციას მოაგროვებთ სხვადასხვა გზით. ინტუიტივისტი ინსტინქტურ რეაქციებს ეყრდნობა, ხოლო „სალი აზრის“ ტიპი – ფაქტებს. ასეთ უფროსთან სამუშაოდ ვერ შემოიფარგლებით მხოლოდ არსებული ვითარების შესახებ ფაქტების წარმოდგენით, მოგიწევთ თქვენი გრძნობებისა და აზრის გადმოცემა შექმნილ მდგომარეობასთან დაკავშირებით. ამას გარდა, MBTI-ის მენეჯერები იყენებენ თანამშრომლების კონკრეტული ტიპის სამუშაოზე უკეთ მორგების მიზნით.

დიდი ხუთეულის მოდელი

პიროვნულობის მახასიათებლების მოდელი – ექსტრავერსია, თანხმობისთვის მზაობა („კეთილგანწყობა“), კეთილსინდისიერება (იგივე „პატიოსნება“), ემოციური სტაბილურობა და გამოცდილებისათვის ღიაობა.

დიდი ხუთეულის მოდელი

ბოლო წლების კვლევებმა ცხადყო, რომ პიროვნულობის ხუთი ძირითადი საზომი ყველა სხვა საზომის საფუძველია და ასახავს ადამიანის პიროვნებაში მიმდინარე ყველაზე მნიშვნელოვან ცვლილებებს.⁵⁰ დიდი ხუთეულის მოდელი იძლევა პიროვნულობის შემდეგ ხუთ მახასიათებელს:

1. ექსტრავერსია – აღწერს, თუ რამდენად კომუნიკაბელური, ლაპარაკის მოყვარული, თავდაჯერებული და სასიამოვნო საურთიერთო ადამიანი.
2. თანხმობისთვის მზაობა – აღწერს, თუ რამდენად კეთილი, თანამშრომლობის მოყვარული და მიმნდობია ადამიანი.
3. კეთილსინდისიერება – აღწერს, თუ რამდენად საიმედო, პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე, სანდო, მტკიცე და მიზანზე ორიენტირებული ადამიანი.
4. ემოციური სტაბილურობა – აღწერს, თუ რამდენად მშვიდი, ენთუზიასტი და სანდო (დადებითი) ან დაძაბული, ნერვული, დათრგუნვილი და არასაიმედოა (უარყოფითი) ადამიანი.
5. გამოცდილებისთვის ღიაობა – აღწერს, თუ რამდენად ფართო ინტერესები და მდიდარი წარმოსახვის უნარი აქვს ადამიანს, რამდენად უყვარს სიახლეები, რამდენად გემოვნებიანი და ინტელექტუალურია იგი.

დიდი ხუთეულის მოდელი მხოლოდ პიროვნული თვისებების ამსახველი როდია. კვლევა ცხადყოფს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი კავშირი პიროვნების ზემოთ ჩამოთვლილ თვისებებსა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს შორის. მაგალითად, ერთი კვლევის ფარგლებში შეფასდა საქმიანობის ხუთი სხვადასხვა კატეგორია: პროფესიონალები (მაგ., ინჟინრები, არქიტექტორები და იურისტები), პოლიცია, მენეჯერები, გაყიდვების სფეროში მომუშავეები და კვალიფიციური და ნახევრად კვალიფიციური მუშაკები.⁵¹ კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ კეთილსინდისიერება ხუთივე ჯგუფის შემთხვევაში გავლენას ახდენდა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. რაც შეეხება პიროვნულობის სხვა საზომების პროგნოზირებას, ეს დამოკიდებული იყო შექმნილ ვითარებაზე და კონკრეტულ პროფესიულ ჯგუფზე. მაგალითად, მენეჯერებისა და გაყიდვების სფეროში მომუშავეების შემთხვევაში სამუშაოს შესრულების ხარისხს განსაზღვრავდა ექსტრავერსია – ანუ პროფესიები, რომლებიც საჭიროებენ მაღალი ხარისხის სოციალურ ურთიერთქმედებას. კვლევამ ცხადყო, რომ გამოცდილებისთვის ღიაობა მნიშვნელოვანია ტრენინგის გზით უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის. რაოდენ საოცარიც არ უნდა იყოს, დადებითი კავშირი ემოციურ სტაბილურობასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს შორის არ გამოვლინდა არც ერთ პროფესიულ ჯგუფში. კიდევ ერთმა კვლევამ, რომლის მიზანიც იყო იმის დადგენა, თუ რამდენად შესაძლებელია ხუთფაქტორიანი მოდელის გამოყენებით მენეჯერის პოზიციაზე მყოფი ადამიანის შრომის ნაყოფიერების განსაზღვრა, დაადგინა, რომ ეს შესაძლებელი იყო სამუშაოს შესრულების ხარისხის 360-გრადუსიანი შეფასების გამოყენების შემთხვევაში (რაც გულისხმობს შეფასებას სუპერვაიზერების, თანაბარი თანამდებობის მქონე პირებისა და დაქვემდებარებულების მიერ).⁵² სხვა კვლევებით დასტურდება, რომ, რაც უფრო კეთილსინდისიერია მუშაკი, მით უფრო მაღალ პროფესიულ ცოდნას ამჟღავნებს იგი. ეს, შესაძლოა, განპირობებული იყოს იმით, რომ კეთილსინდისიერი ადამიანები მეტს სწავლობენ. რეალურად, 138 კვლევის ანალიზმა დაადასტურა, რომ კეთილსინდისიერება საკმაოდ მჭიდრო კავშირშია GPA მაჩვენებელთან (მოსწრების საშუალო ქულასთან).⁵³

სხვა მოსაზრებები პიროვნულობის შესახებ

მიუხედავად იმისა, რომ დიდი ხუთეულის მახასიათებლები დიდად გვეხმარება ადამიანის ქცევის ახსნაში, მხოლოდ ისინი როდი გამოიყენება პიროვნების დასახასიათებლად. მათ გარდა, გამოიყენება პიროვნულობის ხუთი ისეთი მახასიათებელი, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანების ქცევას ორგანიზაციაში.

1. კონტროლის ლოკუსი. ზოგიერთ ადამიანს სჯერა, რომ ის მართავს საკუთარ ბედს; სხვები საკუთარ თავს მხოლოდ პაიკად მიიჩნევენ ცხოვრებაში და თუკი რამ ხდება მათ ირგვლივ, ყველაფერს იღბალს ან შემთხვევითობას მიაწერენ.

კონტროლის ლოკუსი პირველ შემთხვევაში შინაგანია. ამ შემთხვევაში ადა-

კონტროლის ლოკუსი

აღწერა იმისა, თუ რამდენად მიიჩნევენ ადამიანები თავს საკუთარი ბედის განმგებლად.

მიანები ფიქრობენ, რომ ისინი თავად მართავენ საკუთარ ბედს. კონტროლის ლოკუსი მეორე შემთხვევაში გარეგანია; ამ შემთხვევაში ადამიანებს სჯერათ, რომ მათი ცხოვრება გარეშე ძალებით იმართება.⁵⁴ ასეთ ადამიანებს „ექსტერნალები“ ეწოდებათ. კვლევა ცხადყოფს, რომ ექსტერნალი თანამშრომლები ნაკლებკმაყოფილი არიან სამსახურით, უფრო მეტად არიან გაუცხოებული სამუშაო გარემოსაგან და მათი სამუშაოში ჩაბმულობა ნაკლებია, ვიდრე იმ ადამიანებისა, რომლებიც უფრო ინტერნალობის იდეას ემხრობიან.⁵⁵ გარდა ამისა, მენეჯერი, სავარაუდოდ, ექსტერნალისგან უნდა ელოდოს, რომ იგი უხარისხოდ შესრულებულ სამუშაოს გადააბრალებს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა უფროსის განწყობა, თანამშრომლები ან სხვა ისეთი მოვლენა, რაც მის კონტროლს არ ექვემდებარება. ამის საპირისპიროდ, ინტერნალი მიღებულ შედეგს საკუთარი მოქმედებით ხსნის.

2. **მაკიაველიზმი.** მეორე მახასიათებელია **მაკიაველიზმი**. ტერმინი ნიკოლო მაკიაველის (Niccolo Machiavelli) სახელს უკავშირდება, რომელიც მე-16 საუკუნეში წერდა ძალაუფლების მოპოვებისა და მისით მანიპულირების ხერხებზე. ადამიანი, რომელიც მაკიაველიზმის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა, არის პრაგმატული, ნაკლებად ამჟღავნებს ემოციებს გარშემომყოფებთან და სჯერა, რომ მიზანი ამართლებს საშუალებას.⁵⁶ მაკიაველიზმის ფილოსოფიას შეეფერება გამოთქმა: „რაც გამოსადეგია, გამოიყენე!“ არის თუ არა მაკიაველისტი კარგი მუშაკი? ეს დამოკიდებულია სამუშაოს ტიპზე და იმაზე, მხედველობაში მიიღება თუ არა ეთიკური ფაქტორები შედეგის მიხედვით. მაკიაველისტი მაღალი ხარისხით ასრულებს საქმეს, რომელიც საჭიროებს მოლაპარაკების წარმოების ნიჭს (მაგალითად, შესყიდვების მენეჯერს უნდა ჰქონდეს მოლაპარაკების კარგი უნარი) ან საქმეს, რომლის კარგად შესრულებისთვისაც დაწესებულია მნიშვნელოვანი ჯილდოები (ასეთი საქმიანობითაა დაკავებული, მაგალითად, გაყიდვების თანამშრომელი, რომლის ანაზღაურებაც საკომისიოზეა დამოკიდებული).

3. **თვითშეფასება.** ადამიანები სხვადასხვანაირად აფასებენ საკუთარ თავს. ადამიანის პიროვნულობის ამ მახასიათებელს **თვითშეფასება** ჰქვია.⁵⁷ თვითშეფასებაზე (SE) ჩატარებული კვლევები იძლევა ერთობ საინტერესო შედეგებს ადამიანის ქცევასთან დაკავშირებით. მაგალითად, აღმოჩნდა, რომ თვითშეფასება უშუალო კავშირშია წარმატების მოლოდინთან. მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებს სჯერათ, რომ მათ აქვთ უნარი, წარმატებას მიაღწიონ სამსახურში. ისინი მიდიან მეტ რისკზე სამსახურის არჩევისას და უპირატესობას ანიჭებენ არატრადიციულ სამუშაოს იმ ადამიანებთან შედარებით, რომელთა თვითშეფასებაც დაბალია.

საერთო დასკვნა თვითშეფასებასთან დაკავშირებით არის ის, რომ დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანები მეტად ექცევიან გარეშე ფაქტორების ზემოქმედების ქვეშ, ვიდრე მაღალი თვითშეფასების მქონენი. მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებთან შედარებით, დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებისთვის უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს გარშემომყოფებისგან დადებითი შეფასებების მიღებას. შედეგად, მათ მოქმედებისას მეტად სჭირდებათ სხვების თანხმობა და მეტადაც ითვალისწინებენ და ეთანხმებიან მათთვის პატივსაცემი ადამიანების შეხედულებებს. მენეჯერის თანამდებობაზე მომუშავე დაბალი თვითშეფასების მქონე პირი ზრუნავს იმაზე, რომ ასიამოვნოს სხვებს და, ამდენად, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მიიღებს არაპოპულარულ გადაწყვეტილებებს, მაღალი თვითშეფასების მქონე მენეჯერებისგან განსხვავებით. დაბოლოს, აღმოჩნდა, რომ თვითშეფასება უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხს. კვლევებით დასტურდება, რომ მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანები უფრო კმაყოფილი არიან სამუშაოთი, ვიდრე დაბალი თვითშეფასების მქონე მუშაკები.

4. **თვითმონიტორინგი.** გკონიათ ცხოვრებაში ისეთი შემთხვევა, როდესაც უცხო ადამიანთან პირველივე შეხვედრისას გიგრძნიათ ბუნებრივი კავშირი მასთან და მაშინვე დამეგობრებულხართ? ასეთი შემთხვევა აქვს ყველა ადამიანს ცხოვრების რომელიღაც ეტაპზე. ადამიანებთან ხასიათის მყისიერად შეწყობის ეს ბუნებრივი ნიჭი შეიძლება, დიდ როლს თამაშობდეს ადამიანის წარმატებული კარიერის შექმნაში.⁵⁸ პიროვნების ამ მახასიათებელს **თვითმონიტო-**

მაკიაველიზმი

საზომი, რომელიც აღწერს, თუ რამდენად პრაგმატულია ადამიანი, რა დონით ამჟღავნებს ემოციებს გარშემომყოფებთან და სჯერა, რომ მიზანი ამართლებს საშუალებას.

თვითშეფასება

აღწერა იმისა, თუ რამდენად მოსწონს ან არ მოსწონს ადამიანს საკუთარი თავი.

თვითმონიტორინგი

პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც ზომავს ადამიანის მიერ მისი საქციელის გარე სიტუაციურ ფაქტორებთან შეწყობის უნარს.

რინგი ეწოდება. თვითმონიტორინგი აღნიშნავს ადამიანის უნარს, საკუთარი ქცევა მოარგოს გარე, სიტუაციურ ფაქტორებს.⁵⁹ მაღალი თვითმონიტორინგის მქონე პირებს ახასიათებთ საკუთარი ქცევის რეგულირების კარგი უნარი. ისინი უმაღლეს დონეზე შეიგრძნობენ გარედან მომავალ სიგნალებს და შეუძლიათ, სხვადასხვა სიტუაციაში განსხვავებულად მოიქცნენ. როგორც ნესი, საოცარი შეუსაბამობაა მაღალი თვითმონიტორინგის მქონე ადამიანის მიერ შექმნილ საზოგადოებრივ სახესა და მის ნამდვილ „მე“-ს შორის. რაც შეეხება დაბალი თვითმონიტორინგის მქონე პირებს, მათ საკუთარი ქცევის რეგულირება ნაკლებად ეხერხებათ. ისინი ავლენენ ნამდვილ ხასიათსა და დამოკიდებულებას ყველა სიტუაციაში და მათი საქციელი და პიროვნულობა, ანუ მათი „მე“, სრულ ქცევით შესაბამისობაშია ერთმანეთთან.

თვითმონიტორინგის საკითხებზე ჩატარებული კვლევა ცხადყოფს, რომ თვითმონიტორინგის მაღალი უნარის მქონე ადამიანები მეტ ყურადღებას აქცევენ სხვა ადამიანების ქცევას და არიან უფრო მოქნილნი, ვიდრე თვითმონიტორინგის დაბალი უნარის მქონე ადამიანები.⁶⁰ თვითმონიტორინგის მაღალი უნარის მქონე მენეჯერები, ტრადიციულად, მობილური არიან საქმიანობისას, აქვთ დანინაურების მეტი პერსპექტივა (როგორც საკუთარ, ისე სხვა კომპანიებში) და უფრო ხშირად უკავიათ ცენტრალური მდგომარეობა ორგანიზაციაში.⁶¹ თვითმონიტორინგის მაღალი უნარის მქონე ადამიანი სხვადასხვა აუდიენციისთვის საჭირო სხვადასხვა სახეს ადვილად ირგებს, რაც მნიშვნელოვანი მახასიათებელია მენეჯერისთვის, რომელმაც უნდა ითამაშოს მრავალი სხვადასხვა და, შესაძლოა, ურთიერთგამომრიცხავი როლიც კი.

5. გარისკვა. ადამიანები ერთნაირად რისკიანნი როდი არიან! დამტკიცებულია, რომ რისკის სიყვარული განსაზღვრავს, თუ რამდენად სწრაფად იღებს მენეჯერი გადაწყვეტილებას და რა მოცულობის ინფორმაცია სჭირდება მას არჩევანის გასაკეთებლად. მაგალითად, ერთი კვლევის ფარგლებში, სადაც მენეჯერები მუშაობდნენ სიმულაციურ სავარჯიშოზე, რომელიც მათგან მოითხოვდა თანამშრომლის შერჩევას, რისკიანი მენეჯერები გადაწყვეტილებას იღებდნენ უფრო სწრაფად და არჩევანს აკეთებდნენ ბევრად მწირ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, ვიდრე ნაკლებად რისკიანი მენეჯერები.⁶² საინტერესოა, რომ გადაწყვეტილების სისწორე ორივე ჯგუფში იყო ერთნაირი. ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლების მიზნით, მენეჯერი უნდა შეეცადოს, თანამშრომლების რისკის სიყვარული შესაბამისობაში მოიყვანოს კონკრეტული სამუშაოს მოთხოვნებთან.

პიროვნულობის სხვა მახასიათებლები აღნიშვნის ღირსია პიროვნულობის კიდევ ორი მახასიათებელი. მე-7 თავში ჩვენ ვისაუბრეთ A ტიპის პიროვნებაზე, რომელიც გამუდმებით და აგრესიულად იბრძვის, მიაღწიოს სულ უფრო მეტს სულ უფრო მცირე დროში.⁶⁴ ჩრდილოამერიკულ კულტურაში A ტიპის პიროვნებას დიდად აფასებენ. A ტიპის ადამიანი მუდმივად ჩქარობს, ჩაეტიოს ვადებში და მისთვის დამახასიათებელია საშუალო და მაღალი ხარისხის დაძაბულობა. მისთვის უმთავრესია რაოდენობა და არა – ხარისხი. მეორე მხრივ, B ტიპის ადამიანს უფრო და უფრო მეტის მიღწევის სურვილი ნაკლებად ამოძრავებს. ამ ტიპის ადამიანი არ ჩქარობს ვადების გამო და შეუძლია, თავს დასვენების უფლება მისცეს ყოველგვარი დანაშაულის გრძნობის გარეშე.

მეცნიერები დიდი ინტერესით სწავლობენ პიროვნულობის კიდევ ერთ მახასიათებელს – პროაქტიულობას. **პროაქტიული პიროვნება** არის ისეთი ადამიანის ტიპი, რომელიც ხელიდან არ უშვებს ხელსაყრელ შემთხვევას, იჩენს ინიციატივას, მოქმედებს და შეუპოვრად იღვწის, სანამ მნიშვნელოვან შედეგს არ მიაღწევს. არ არის გასაკვირი, რომ, კვლევების თანახმად, პროაქტიულ პიროვნებებს აქვთ ისეთი თვისებები, რომლებიც სასურველია ორგანიზაციისთვის.⁶⁵ მაგალითად, ისინი უფრო ხშირად გვევლინებიან ლიდერებად და, ასევე, ხშირად, მათი საქმიანობა ორგანიზაციაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს იწვევს. ასეთი ადამიანები ხშირად უპირისპირდებიან „სტატუს-კვო“-ს, მათ აქვთ სამენარმოე თვისებები და წარმატებით იუმჯობესენ კარიერას.

პროაქტიული პიროვნება

ადამიანები, რომლებიც ხელიდან არ უშვებენ ხელსაყრელ შემთხვევას, იჩენენ ინიციატივას, მოქმედებენ და შეუპოვრად იღვწიან, სანამ მნიშვნელოვან შედეგს არ მიაღწევენ.

მოქნილობა

ადამიანის უნარი, დასძლიოს გამონვევები და აქციოს ისინი შესაძლებლობებად.

დაბოლოს, ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში საჭირო გახდა ისეთი ფენო-მენის გამოკვლევა, როგორცაა **მოქნილობა**. ეს არის ადამიანის უნარი, დასძლიოს გამოწვევები და აქციოს ისინი შესაძლებლობებად.⁶⁶ უკანასკნელ პერიოდში ერთი გლობალური საკონსულტაციო ფირმის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ეს თვისება ძირითადი ფაქტორია სამსახურის შენარჩუნებისას: მოქნილი ადამიანი უფრო ადაპტირებადი, მოხერხებული და მიზანზე ორიენტირებულია. ორგანიზაციული ქცევის მკვლევრები მოქნილობასა და სხვა ინდივიდუალურ თვისებებს, მათ შორის, ეფექტურობას, იმედიანობასა და ოპტიმიზმს, მიიჩნევენ ადამიანის პოზიტიურ ფსიქოლოგიურ კაპიტალად.⁶⁷ აღმოჩნდა, რომ ეს თვისებები უკავშირდება კეთილდღეობისა და ნაკლები სამუშაო სტრესის განცდას, რაც საბოლოოდ განაპირობებს კიდევ ადამიანის ქცევას სამსახურში და ხსნის მისი ქცევის მიზეზებს.

პიროვნულობის ტიპები სხვადასხვა კულტურაში

მოქმედებს თუ არა პიროვნულობის განმსაზღვრელი მოდელები, როგორცაა, მაგალითად, „დიდი ხუთეული“, სხვადასხვა კულტურაში? მოქმედებს თუ არა ყველა კულტურაში ისეთი მახასიათებელი, როგორცაა კონტროლის ლოკუსი? მოდით, შევეცადოთ ამ კითხვებზე პასუხის გაცემას.

პიროვნულობის ხუთი ფაქტორი, რომელსაც იძლევა დიდი ხუთეული, დასტურდება სხვადასხვა კულტურაზე დღემდე ჩატარებული თითქმის ყველა კვლევით.⁶⁸ ასეთი კვლევები მოიცავს ისეთ განსხვავებულ კულტურებს, როგორცაა: ჩინეთი, ისრაელი, გერმანია, იაპონია, ესპანეთი, ნიგერია, ნორვეგია, პაკისტანი და ამერიკის შეერთებული შტატები. ამ კულტურებში ადამიანების მიდგომა დიდი ხუთეულის საზომებთან განსხვავებულია. მაგალითად, ჩინელები უფრო ხშირად იყენებენ კეთილსინდისიერების კატეგორიას და ნაკლებად – თანხმობისთვის მზაობის კატეგორიას, ვიდრე ამერიკელები, თუმცა, რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ბევრი მსგავსება დაფიქსირდა სხვადასხვა კულტურის ადამიანებს შორის, განსაკუთრებით, განვითარებულ ქვეყნებში. ევროსაზოგადოების ხალხების კვლევების ანალიზმა აჩვენა, რომ კეთილსინდისიერებით შესაძლებელია განისაზღვროს სამუშაოს შესრულების ხარისხი სხვადასხვა თანამდებობაზე და სხვადასხვა პროფესიულ ჯგუფებში.⁶⁹ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებულმა კვლევებმა იგივე შედეგები მოგვცა.

ვერ ვიტყვით, რომ რომელიმე კონკრეტულ ქვეყანას პიროვნების ერთი რომელიმე ტიპი შეესაბამებოდეს. მაგალითად, ნებისმიერ კულტურაში არსებობენ მეტად და ნაკლებად რისკიანი ადამიანები. თუმცა, კონკრეტული ქვეყნის კულტურა, რა თქმა უნდა, ზემოქმედებს მისი ხალხისთვის დამახასიათებელი პიროვნულობის დომინანტურ თვისებებზე. ეროვნული კულტურის ასეთ გავლენას ვხედავთ პიროვნულობის ერთ-ერთი ისეთი მახასიათებლის განხილვისას, როგორცაა კონტროლის ლოკუსი.

სხვადასხვა ეროვნულ კულტურათა მიხედვით, არსებობს განსხვავება იმაში, თუ რა ზომით სჯერათ ადამიანებს, რომ შეუძლიათ მათ გარშემო შექმნილი ვითარების კონტროლი. მაგალითად, ჩრდილოამერიკელები თვლიან, რომ ისინი სრულად აკონტროლებენ გარემოებას; სხვა საზოგადოებები, როგორცაა, მაგალითად, ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნები, მიიჩნევენ, რომ მათი ცხოვრება, ძირითადად, წინასწარაა განსაზღვრული. მიაქციეთ ყურადღება, რაოდენ ახლო პარალელს ავლებს ეს განსხვავება შინაგანი და გარეგანი კონტროლის ლოკუსის ცნებებთან. ამ კონკრეტული კულტურული მახასიათებლიდან გამომდინარე, ლოგიკურია, ვივარაუდოთ მეტი ინტერნალის არსებობა აშშ-სა და კანადის მუშაკთა შორის, ვიდრე საუდის არაბეთსა და ირანში.

ციფრები ⁶³

60 პროცენტი დასაქმებულებისა უკმაყოფილოა სამსახურით; თუმცა, მათი 70% არ აპირებს სამსახურის დატოვებას.

62 პროცენტი ასაკოვანი თანამშრომლებისა აცხადებს, რომ მათ სამსახური წარსულის რომელიმე მომენტში მეტ სიხარულს ანიჭებდა.

50 პროცენტი კოლეჯის სტუდენტებისა აცხადებს, რომ მაქსიმალური დრო, რაც შეიძლება გაძლონ ციფრული ტექნოლოგიების გარეშე, არის 30 წუთი.

29 პროცენტი მუშაკებისა განიცდის აღმაფრენას სამსახურით ან სრულად არის ჩაბმული სამუშაოში.

59 პროცენტი მუშაკებისა აცხადებს, რომ ძალიან ლოიალურია დამსაქმებლის მიმართ. მუშაკთა მხოლოდ 32% გრძნობს, რომ დამსაქმებელი ლოიალურია მის მიმართ.

79 პროცენტი მთავარი ფინანსური ოფიცრებისა ამბობს, რომ იუმორის გრძნობა მნიშვნელოვანია სამსახურში.

80 პროცენტი კამპუსის რეკრუტერებისა აცხადებს, რომ სტუდენტებთან ურთიერთობა არის ზედმეტად არაფორმალური დასაქმების პროცესისთვის.

41 პროცენტი მილენიუმის თაობისა (Y თაობის) (და ბიები-ზუმერების მხოლოდ 30 პროცენტი) ეთანხმება ან უპირობოდ ეთანხმება იმას, რომ თანამშრომლებმა უნდა აკეთონ ის, რასაც ეუბნება მათ მენეჯერი მაშინაც კი, თუ მიზეზს ვერ ხედავენ.

48 პროცენტი მუშაკებისა აცხადებს, რომ თანამშრომლებთან თავაზიანი დამოკიდებულება ეხმარება მათ დანინაურებაში.

71 პროცენტი ზრდასრული ადამიანებისა მიიჩნევს, რომ სანდლები არ შეეფერება სამუშაო გარემოს.

41 პროცენტი ფინანსური ოფიცრებისა ამბობს, რომ ყველაზე მეტად თანამშრომლებისგან აღიზიანებს არაკურატული მუშაობა.

რეალური შემთხვევა

სცენარი:

სცენარი: „რატომ ვერ ვენყობით ერთმანეთს?“- გაიფიქრა ბონიმ, მიუჯდა რა სამუშაო მაგიდას. ის დილიდანვე არკვევდა საქმეს თანამშრომელთან, რომელიც თითქმის ყოველდღე მიმართავდა მას საჩივრით სხვა თანამშრომელზე, რომელიც, მისი თქმით, მიუღებლად საუბრობდა ან არასწორად იქცეოდა. ამას გარდა, ბონის მუდმივად უწევდა რომელიმე თანამშრომლის დამშვიდება, რომელმაც, ვთქვათ, სასადილო ოთახში თანამშრომლების საუბარს მოჰკრა ყური და რაღაც საეჭვოდ მოეჩვენა. ბონიმ თავისთვის გაიფიქრა: „მომწონს მენეჯერობა, მაგრამ არის დღეები, როცა ემოციურ სტრესს ველარ ვუძლებ“.

რას ურჩევდით ბონის სამსახურში თანამშრომლების ემოციებთან გასამკლავებლად?

სამუშაო გარემოში ემოციური სტაბილურობისა და რაციონალიზაციის მიღწევა შეიძლება უაღრესად რთული იყოს. სწორედ ამიტომ, სამსახურში უნდა არსებობდეს წესებისა და რეგულაციების მყარი ბაზა და, ასევე, ღია კომუნიკაცია გუნდის ყველა წევრთან. ზემოაღნიშნული ორი თანამშრომლის შემთხვევაში, მტკიცედ მნამს, რომ კარგი გამოსავალია ორივეს ერთად მოხმობა და თითოეული მათგანის საჩივრის საფუძვლიანობაზე მსჯელობა. თუ სახეზეა შესაბამისი ქცევითი პრობლემა, მენეჯერი ვალდებულია, მოაგვაროს დავა. იქნება ეს საყვედური თუ სხვა დისციპლინარული მოქმედება, უარყოფითი ქცევა უნდა შეწყდეს, რადგან იგი ცუდად მოქმედებს გუნდის სხვა წევრებზე.

ანის მეინჰოლდი (Aniece Meinhold) რესტორნის მფლობელი



წყარო: Aniece Meinhold

როგორც სექციაში ვნახეთ, პიროვნული მახასიათებლები ზემოქმედებს თანამშრომლების ქცევაზე. გლობალურ მენეჯერს განსაკუთრებით სჭირდება პიროვნულ მახასიათებლებს შორის არსებული განსხვავებების ცოდნა, როდესაც უწევს მათი ეროვნული კულტურის ფონზე განხილვა.

ემოციები და ემოციური ინტელექტი

წარმოიდგინეთ ასეთი სიტუაცია: წინასაქორწილო სამზადისში მყოფი პატარძალი მაღაზიაში ყიდულობს საქორწილო კაბას. ეს პროცედურა, უდავოდ, უკიდურესად ძაბავს მაღაზიის გამყიდველს. კომპანია David's Bridal-მა, რომელიც 270-ზე მეტი მაღაზიისგან შემდგარი ქსელის მფლობელია, იმისათვის, რომ თანამშრომლებისთვის ხალისი შეენარჩუნებინა, შეისწავლა მხიარული ემოციების ფილოსოფია. შედეგად, კომპანიის გამყიდველები მერყევ საპატარძლოებთან ურთიერთობაში კარგად ფლობენ ემოციების მართვის ხელოვნებას და იციან, რაზე გადაიტანონ ყურადღება, რათა მუდამ მხიარულნი და ხალისიანები იყვნენ.⁷⁰

პიროვნულობის თემას ვერ დავასრულებთ ემოციების ქცევითი ასპექტების მიმოხილვის გარეშე. ძნელი წარმოსადგენია, კომპანიის თანამშრომელი სამსახურის კარის შეღებამდე საკუთარი ემოციების კონტროლზე ფიქრობდეს. ამას ემატება ისიც, რომ იშვიათია სამსახურში დღე, როდესაც ისეთი არაფერი ხდება, რაც თანამშრომლის ფსიქიკაზე მოქმედებს.⁷¹ ჩვენი ემოციური რეაქციები და მათთან გამკლავების ხერხები, ტიპობრივად, ჩვენი პიროვნულობის ფუნქციებიან. ემოციები ძლიერი გრძნობებია ვინმეს ან რაიმეს მიმართ. ემოციას გააჩნია ობიექტი, რაც ნიშნავს იმას, რომ ემოცია რეაქციაა ობიექტზე.⁷² მაგალითად, თუ თანამშრომელი გაკრიტიკებთ იმის გამო, რომ არასწორად ესაუბრებოდით კლი-

ემოციები

ძლიერი გრძნობები ვინმეს ან რაიმეს მიმართ.

ენტს, თქვენ შეიძლება გაბრაზდეთ მასზე, რაც ემოციის (სიბრაზის) გამომჟღავნება იქნება კონკრეტული ობიექტის (კოლეგის) მიმართ. რადგან ყოველ დილით სამსახურში მოსულ თანამშრომელს თავისი ემოციური მუხტი მოჰყვება, მენეჯერმა უნდა იცოდეს, თუ რა როლს თამაშობს ემოციები თანამშრომლის ქცევაში.⁷³

მოთხოვნის ხედვა

ემოციური ინტელექტის გაზრდილი მნიშვნელობა

არ აქვს მნიშვნელობა, ემოციურ ან სოციალურ ინტელექტს ვუნოდებთ თუ სხვა რამეს, საკუთარი თავის და სხვა ადამიანების შეცნობის უნარი ის თვისებაა, რომელსაც დიდად აფასებს ნებისმიერი კომპანია თანამშრომლის აყვანისას. გამოკითხვის თანახმად, რომელიც სამუშაო ძალისთვის მნიშვნელოვანი უნარების დადგენას იკვლევდა 2020 წლისთვის, სოციალური ინტელექტი ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარების სიაში მეორე ადგილზე აღმოჩნდა⁷⁴ (პირველ ადგილზე იყო აზრიანობა, რაც ნიშნავს ადამიანის უნარს, უფრო ღრმად განსაზღვროს, რაც ხდება მის გარშემო). გარშემომყოფებთან – თანამშრომლებთან,

კოლეგებთან, გუნდის წევრებთან, უფროსობასთან და კლიენტებთან – კარგი ურთიერთობის დამყარების უნარი, უმეტეს შემთხვევაში, გადამწყვეტია ნებისმიერ სამსახურში წარმატების მისაღწევად. მაშინაც კი, თუ თანამშრომლების დიდ ნაწილს სამსახურში ფიზიკურად ყოფნა არ უნევს (ანუ არ მოეთხოვება ოფისში ჯდომა), სამსახურში ადამიანს აუცილებლად უნევს ვინმესთან ურთიერთობა. კარგი ტექნიკური უნარ-ჩვევების, მაგრამ სუსტი ემოციური ინტელექტის მქონე ადამიანებს ძალიან უჭირთ სამუშაოს პოვნა და შენარჩუნება.

რამდენი სახის ემოცია არსებობს? მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება რამდენიმე ათეული სახის ემოცია დავასახელოთ, კვლევის შედეგად დადგენილია ექვსი უნივერსალური ემოცია: სიბრაზე, შიში, მწუხარება, სიხარული, ზიზღი და გაოცება.⁷⁵ ვლინდება თუ არა ეს ემოციები სამსახურში? რა თქმა უნდა, ვლინდება! მე ვბრაზობ, როდესაც ჩემ მიერ შესრულებულ სამუშაოს აფასებენ, როგორც უხარისხოს; მეშინია, არ გამათავისუფლონ სამუშაოდან შტატების შემცირების გამო; ვწუხვარ იმაზე, რომ ჩემი კოლეგები ტოვებენ კომპანიას, რადგან გადადიან ახალ სამსახურში სხვა ქალაქში; მიხარია, რადგან „თვის საუკეთესო თანამშრომლად“ დამასახელეს; ზიზღის გრძნობა მეუფლება, როდესაც ვხედავ, თუ როგორ ექცევა ჩემი უფროსი ჩვენი გუნდის შემადგენლობაში მყოფ ქალებს; გავოცდი, როცა გავიგე, რომ უფროსობა გეგმავს კომპანიის საპენსიო პროგრამის სრულ რეორგანიზებას.

ემოციის აღმძრავ ერთსა და იმავე სიგნალზე ადამიანები სხვადასხვანაირად რეაგირებენ ხოლმე. ზოგჯერ ეს განსხვავება აიხსნება პიროვნული თვისებებით ან იმით, რომ ადამიანებს ემოციების გამოხატვის განსხვავებული უნარი აქვთ. მაგალითად, ალბათ, იცნობთ ადამიანებს, რომლებიც თითქმის არასდროს ამჟღავნებენ ემოციებს. ისინი იშვიათად ბრაზდებიან და იშვიათად ამჟღავნებენ სიბრაზეს. ალბათ, ისეთ ადამიანებსაც იცნობთ, მძაფრად რომ ავლენენ ემოციებს. ასეთი ადამიანები, როცა უხარიათ, ექსტაზში არიან თუ მწუხარენი, ღრმა დეპრესიას ამჟღავნებენ. ამ ორი ტიპის ადამიანი შეიძლება იმყოფებოდეს ზუსტად ერთსა და იმავე სიტუაციაში და ერთი ამჟღავნებდეს აღფრთოვანებასა და სიხარულს, ხოლო მეორეს სრულიად მშვიდი გამომეტყველება ჰქონდეს.

თუმცა, არის შემთხვევები, როდესაც ადამიანების ემოციურ რეაქციებს სამსახურებრივი მოთხოვნები განაპირობებს. სხვადასხვა სამსახურში ემოციების სხვადასხვა ფორმითა და დოზით გამოვლენაა საჭირო. მაგალითად, ავიადისპეტჩერს, სასწრაფო დახმარების მედდასა და მოსამართლეს სიმშვიდე და თვითკონტროლი მოეთხოვება უკიდურესად დაძაბულ სიტუაციაშიც კი. მეორე მხრივ, სპორტულ მიმომხილველსა და სასამართლო პროცესზე სიტყვით გამომსვლელ ადვოკატს უნდა შეეძლოს, სიტუაციიდან გამომდინარე, სხვადასხვა სიძლიერით გამოამჟღავნოს ემოციები.

ემოციებზე ჩატარებული კვლევების ერთი ძალზე საინტერესო ასპექტი პიროვნულობასთან დაკავშირებით არის **ემოციური ინტელექტი(EI)** – ემოციური მნიშვნელების და ინფორმაციის შემჩნევისა და მართვის უნარი.⁷⁶ იგი შედგება ხუთი კომპონენტისგან:

- თვითანალიზი – საკუთარი გრძნობების გაანალიზების უნარი.
- თვითკონტროლი – საკუთარი ემოციებისა და იმპულსების მართვა.

ემოციური ინტელექტი

ემოციური მნიშვნელების, ინფორმაციის შემჩნევისა და მართვის უნარი.

თვითმოტივაცია – შეუპოვრობა მიუხედავად წარუმატებლობისა და მარცხისა.
 ემპათია – სხვისი გრძნობებისადმი თანაგრძნობა.
 სოციალური უნარები – სხვების ემოციების მართვა.

დადასტურებულია, რომ EI პირდაპირპროპორციულ კავშირშია სამუშაოს შესრულების ხარისხთან ნებისმიერ დონეზე. მაგალითად, ერთი კვლევის ფარგლებში შეისწავლეს კომპანია Lucent Technologies-ში მომუშავე ინჟინრების თვისებები. ინჟინრები მათმავე კოლეგებმა შეაფასეს, როგორც ვარსკვლავები. მკვლევრებმა დაასკვნეს, რომ ვარსკვლავი ნიშნავდა უკეთეს სხვა თანამშრომლებთან შედარებით, რაც ნიშნავს იმას, რომ სწორედ ემოციური და არა აკადემიური ინტელექტი გამოარჩევს ნაყოფიერ თანამშრომლებს. კომპანია Air Force-ის რეკრუტერების შემთხვევაშიც იგივე შედეგები დადგა. უმაღლესი შედეგიანობის მქონე რეკრუტერები ამჟღავნებდნენ მაღალ ემოციურ ინტელექტს. მიუხედავად ამ შედეგებისა, ემოციური ინტელექტის როლი ორგანიზაციული ქცევის დისციპლინაში დიდად საკამათოა.⁷⁷ მისი მომხრეები აცხადებენ, რომ ემოციური ინტელექტი ინტუიციური შტრიხებით ხასიათდება და იძლევა მნიშვნელოვანი ქცევის პროგნოზირების საშუალებას.⁷⁸ ის კი, ვინც აკრიტიკებს ემოციურ ინტელექტს, საუბრობს მის გაურკვეველობაზე, იმაზე, რომ მისი გაზომვა შეუძლებელია და რომ მისი საფუძვლიანობა კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას.⁷⁹ ერთი რამ, რაც შეგვიძლია ვთქვათ ემოციურ ინტელექტთან დაკავშირებით, არის ის, რომ ემოციური ინტელექტი კავშირშია წარმატების მიღწევასთან ისეთ სამუშაოზე, სადაც საჭიროა ინტენსიური სოციალური ურთიერთობები.

დასკვნები მენეჯერებისთვის

თანამშრომელთა მოზიდვისა და დაქირავების პროცესში კომპანიათა 62%-ზე მეტი სარგებლობს პიროვნული მახასიათებლების ტესტებით.⁸⁰ ეს სფერო მოიცავს ძირითად ფასეულობებს პიროვნული განსხვავებების გაგებისთვის. რაც უფრო მეტად გაითვალისწინებენ მენეჯერები პიროვნული მახასიათებლებისა და სამუშაოს ერთმანეთთან შესაბამისობას, მით უფრო მაღალმწარმოებლური და კმაყოფილი თანამშრომლები ეყოლებათ. პიროვნული მახასიათებლებისა და სამუშაოს შესაბამისობის ყველაზე კარგი დოკუმენტალურად დამუშავებული თეორია შეიმუშავა ფსიქოლოგმა ჯონ ჰოლანდმა (John Holland), რომელმაც განსაზღვრა პიროვნულობის ექვსი ძირითადი ტიპი.⁸¹ მისი თეორიის მიხედვით, თანამშრომლის კმაყოფილება სამსახურით და, ასევე, მის მიერ სამსახურის დატოვების ალბათობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება ადამიანის პიროვნული მახასიათებლები სამუშაო გარემოს. 15-4 ჩანართში აღწერილია ეს ექვსი ტიპი, მათი პიროვნული მახასიათებლები და თითოეულის შესაფერისი საქმიანობები.

ჰოლანდის თეორიის მიხედვით, სამუშაოთი კმაყოფილება მაქსიმალურია, ხოლო კადრების დენადობა – მინიმალური, როდესაც პიროვნება და საქმიანობა შეთავსებადია ერთმანეთთან. სოციალურად ორიენტირებული ადამიანები უნდა იყვნენ ისეთ სამსახურებში, სადაც დიდი დოზით უწევთ ადამიანებთან ურთიერთობა და ა.შ. ამ თეორიის საკვანძო მომენტები: (1) შინაგანი პიროვნული განსხვავებები აშკარად ჩანს; (2) სამუშაოს ტიპები იცვლება; (3) ადამიანები უფრო კმაყოფილნი იქნებიან ისეთ სამუშაო გარემოში, რომელიც მათ პიროვნულობას შეესაბამება და უფრო ნაკლებად იფიქრებენ სამსახურის საკუთარი ნებით დატოვებაზე იმ ადამიანებთან შედარებით, რომელთა სამუშაოც არ შეესაბამება მათ პიროვნულ მახასიათებლებს.

ამას გარდა, პიროვნულობის გაგებას სხვა სარგებელიც აქვს იმ თვალსაზრისით, რომ ადამიანები პრობლემების გადაჭრას, გადაწყვეტილების მიღებას და სამსახურებრივ ურთიერთობებს სხვადასხვაგვარად უდგებიან. მენეჯერს შეუძლია უკეთ გაიგოს, თუ რატომ გრძნობს თანამშრომელი დისკომფორტს სწრაფი გადაწყვეტილების მიღებისას ან რატომ მოითხოვს სხვა თანამშრომელი მეტი ინფორმაციის მიღებას, სანამ პრობლემის გადაწყვეტას შეუდგება. მაგალითად, მენეჯერებს შესაძლოა ჰქონდეთ მოლოდინი იმისა, რომ ადამიანები, რომლებსაც გარე კონტროლის ლოკუსი აქვთ, უფრო ნაკლებად იქნებიან კმაყოფილნი სამსახურით და ნაკლებად მოინდომებენ საკუთარ ქმედებებზე პასუხისმგებლობის აღებას, ვიდრე ის ადამიანები, რომელთაც შიდა კონტროლის ლოკუსი აქვთ.

ტიპი	პიროვნული მახასიათებლები	პროფესიის მაგალითები
რეალისტური. ამჯობინებს ფიზიკურ საქმიანობას, რომელსაც სჭირდება უნარ-ჩვევები, ძალა და კოორდინაცია.	მორიდებული, გულწრფელი, საიმედო, სტაბილური, შემგუბლური, პრაქტიკული.	მექანიკოსი, საბურღი პრესის ოპერატორი, ამწყობი ხაზის მუშა, ფერმერი.
კვლევითი. ამჯობინებს საქმიანობას, რომელიც მოიცავს აზროვნებას, ორგანიზებას და აღქმას.	ანალიტიკური, ორიგინალური, ცნობისმოყვარე, დამოუკიდებელი.	ბიოლოგი, ეკონომისტი, მათემატიკოსი, ახალი ამბების რეპორტიორი.
სოციალური. ამჯობინებს საქმიანობას, რომელიც მოიცავს სხვათა დახმარებას და განვითარებას.	ურთიერთობის მოყვარული, მეგობრული, კოლეგიალური, გამგებიანი.	სოციალური მუშაკი, მასწავლებელი, კონსულტანტი, კლინიკური ფსიქოლოგი.
ტრადიციული. ამჯობინებს წესებით რეგულირებულ, მოწესრიგებულ და არაორაზროვან საქმიანობას.	შემგუბლური, ეფექტური, პრაქტიკული, წარმოსახვის და მოქნილობის სიმწირით.	ბუღალტერი, კორპორაციული მენეჯერი, ბანკის მოლარე, საქმეთა მწარმოებელი.
მოხერხებული. ამჯობინებს საუბარს, რომელიც შესაძლებლობას მისცემს, გავლენა მოახდინოს სხვებზე და მოიპოვოს ძალაუფლება.	საკუთარ თავში დარწმუნებული, ამბიციური, ენერგიული, დომინირებადი.	იურისტი, უძრავი ქონების აგენტი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტი, მცირე ბიზნესის მენეჯერი.
არტისტიკული. ამჯობინებს არაჯალსახა და არასისტემატურ საქმიანობას, რომელიც შემოქმედებითი წარმოსახვის საშუალებას იძლევა.	წარმოსახვის უნარის მქონე, მოუწესრიგებელი, იდეალისტიური, ემოციური, არაპრაქტიკული.	მხატვარი, მუსიკოსი, მწერალი, ინტერიერის დიზაინერი.

ჩანართი 15-4

ჰოლანდის პიროვნული მახასიათებლების შესაბამისობა საფუძვლებთან

წყარო: J. L. Holland, Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).

დაბოლოს, იყო წარმატებული მენეჯერი და აღწევდა მიზნებს, ნიშნავს, კარგად იმუშაო სხვებთან ერთად როგორც ორგანიზაციაში, ასევე მის გარეთ. იმისათვის, რომ ერთად ეფექტურად იმუშაოთ, ერთმანეთის უნდა გესმოდეთ. ეს საჭიროა, ადამიანებს შორის პიროვნულ მახასიათებლებსა და ემოციებში არსებული განსხვავებებიდან გამომდინარე. ამის გარდა, ერთ-ერთი უნარი, რომელიც უნდა გამოიმუშაოთ, როგორც მენეჯერმა, ესაა თქვენი საკუთარი ემოციური რეაქციების მორგება სიტუაციაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უნდა ისწავლოთ იმის ამოცნობა, „როდის უნდა გაიღიმოთ და როდის უნდა „დაიყვდოთ“.“⁸²

აღქმა

შესაძლოა თქვენ ეს ნანახი გქონდეთ Facebook-ის პოსტზე ან სხვა ონლაინწყაროდან: კმბერნიჩის უნივერსიტეტის კლავივის მიღმავით, მნიშვნელოვან არა ავტოსადამცველს თანამდებარვობას სიყვარულში, მთარაპია, პივრალი და ბლოთ ასო იოყს სრონ ადგლივამ, რადმანადას ადამიანის ტნივი თითათოულ ასოს ცალკე კი არ კითლუხოვს, არამედ მთილანად აქილვამს სიყვარულს. თუ ამის წათიქვას შეძლვამ, დასოვამ შენს კდელვამ. ეს მხოლოოდ ადანიამების 55%-ს შეძლვია.⁸³ წაკითხეთ? თუ შეძელით აზრის გამოტანა ამ აბდაუბდა მესიჯიდან, თქვენთვის გასაგებია, როგორც მიმდინარეობს აღქმის პროცესი. **აღქმა** – ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მნიშვნელობას ვანიჭებთ გარემოს სენსორული შთაბეჭდილებების ორგანიზების და ინტერპრეტაციის გზით. აღქმის კვლევა თანმიმდევრულად უჩვენებს, რომ შეიძლება ადამიანები ერთსა და იმავე რამეს უყურებდნენ და სხვადასხვაგვარად აღიქვამდნენ. მაგალითად, შეიძლება ერთმა მენეჯერმა, იმ ფაქტზე დაყრდნობით, რომ მის თანაშემწეს რამდენიმე დღე სჭირდება გადაწყვეტილების მისაღებად, გადაწყვიტოს, რომ თანაშემწე ნელი, არაორგანიზებული ადამიანია და უჭირს გადაწყვეტილების მიღება, მაშინ, რო-

აღწერეთ აღქმა და მასზე 15.4
მოქმედი ფაქტორები

აღქმა

პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ჩვენ მნიშვნელობას ვანიჭებთ გარემოს სენსორული შთაბეჭდილებების ორგანიზების და ინტერპრეტაციის მეშვეობით.

ცა მეორე მენეჯერმა შეიძლება ჩათვალოს, რომ იგივე თანაშემწე დაფიქრებულ-
ლი, გულმოდგინე და წინდახედულია. პირველი მენეჯერი, სავარაუდოდ, მის
თანაშემწეს უარყოფითად შეაფასებს, მეორე – დადებითად. არსებითი ისაა,
რომ არც ერთი ჩვენგანი რეალობას არ ხედავს. ჩვენ ვახდენთ დანახულის ინ-
ტერპრეტაციას და ამას რეალობას ვუნოდებთ და, რა თქმა უნდა, როგორც მა-
გალითშია ნაჩვენები, ვმოქმედებთ ჩვენი აღქმის შესაბამისად.

ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს აღქმაზე

როგორ ავხსნით იმ ფაქტს, რომ ადამიანებმა, შესაძლოა, ერთი და იგივე რამ
სხვადასხვანაირად აღიქვან? ზოგიერთი ფაქტორი ზოგჯერ განაპირობებს
არასწორ (გამრუდებულ) აღქმას. ეს ფაქტორები არსებობს ინდივიდში, რომე-
ლიც აღიქვამს იმ სამიზნესა და სიტუაციაში, რომელშიც ხდება აღქმა.

როდესაც ადამიანი უყურებს სამიზნეს და ცდილობს იმის ინტერპრეტაცი-
ას, რასაც ხედავს, ამაზე დიდად ზემოქმედებს მისი პიროვნული მახასიათებლე-
ბი. ეს პიროვნული მახასიათებლები მოიცავს დამოკიდებულებას, პიროვნების
თავისებურებებს, მოტივებს, ინტერესებს, გამოცდილებას და მოლოდინს.

დანახული სამიზნის მახასიათებლები ასევე ზემოქმედებს იმაზე, თუ რას
აღიქვამენ. სავარაუდოა, რომ ჯგუფში ხმაურიან ადამიანებს უფრო შეამჩნივენ,
როგორც უაღრესად მიმზიდველ ან არასასიამოვნო პირებს. სამიზნის დამოკი-
დებულებას სხვა საგნებთან ან მოვლენებთან ასევე გავლენა აქვს აღქმაზე, რამ-
დენადაც ჩვენ, უმეტესად, ერთად ვაჯგუფებთ ახლოს მყოფ და მსგავს საგნებს.
ეს ტენდენციები შეიძლება ნახოთ ვიზუალური აღქმის მაგალითებით, რომლე-
ბიც 15-5 ჩანართშია წარმოდგენილი. ყურადღება მიაქციეთ, როგორ იცვლება
თქვენ მიერ დანახული იმის მიხედვით, როცა განსხვავებულად შეხედავთ მას.

დაბოლოს, კონტექსტი, რომელშიც ვხედავთ ობიექტებს და მოვლენებს,
ასევე მნიშვნელოვანია. დრო, როდესაც ვხედავთ ობიექტს ან მოვლენას, შეიძ-
ლება ზემოქმედებდეს აღქმაზე ისევე, როგორც ადგილი, განათება, სითბო, ფე-
რი და ნებისმიერი სხვა სიტუაციური ფაქტორი.

ჩანართი 15-5

რას ხედავთ?



მოხუცი თუ ახალგაზრდა ქალი?

რაინდი ცხენზე?

ატრიბუციის თეორია

აღქმის შესახებ კვლევების დიდი ნაწილი მიმართულია უსულო ობიექტებზე, მე-
ნეჯერებს კი საქმე აქვთ ადამიანებთან. ჩვენ მიერ ადამიანების აღქმა განსხვავ-
დება უსულო საგნების აღქმისგან იმდენად, რამდენადაც დასკვნები ადამიანთა
ქცევის მიხედვით გამოგვაქვს, რასაც უსულო საგნების შემთხვევაში არ ვხვდე-
ბით. უსულო საგნებს არ გააჩნიათ შეხედულებები, მოტივები ან განზრახვები;
ადამიანებს კი ეს ყველფერი აქვთ. როდესაც ვაკვირდებით ადამიანთა ქცევას,

ვცდილობთ ავხსნათ, თუ რატომ მოქმედებენ ისინი ასე. პიროვნების მოქმედების ჩვენეულ აღქმასა და მის განსჯაზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს დაშვებებს, რომლებსაც ჩვენ ამ პირთან დაკავშირებით ვავლენთ.

ატრიბუციის თეორია შექმნილია იმის ასახსნელად, თუ როგორ განვსჯით ადამიანებს სხვადასხვანაირად მათი ქმედებებისთვის, გარკვეული მნიშვნელობის მინიჭების მიხედვით.⁸⁴ თეორიის ვარაუდით, როდესაც ჩვენ პიროვნების ქცევას ვაკვირდებით, ვცდილობთ განვსაზღვროთ, შინაგანი ფაქტორებითაა ის გამონვეული თუ გარეგანით. შინაგანი ფაქტორებით გამონვეული მოქმედებები ის ქმედებებია, რომლებიც, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ ადამიანის პიროვნულ კონტროლს ექვემდებარება. გარე ფაქტორებით გამონვეული ქცევა ამ ფაქტორების ზემოქმედების შედეგია; ე.ი. ადამიანი იძულებულია, იმოქმედოს სიტუაციის მიხედვით. ამის განსაზღვრა დამოკიდებულია სამ ფაქტორზე: განსხვავებულიობაზე, კონსენსუსსა და თანამიმდევრულობაზე.

განსხვავებულობა გულისხმობს, ავლენს თუ არა ადამიანი სხვადასხვაგვარ ქცევას სხვადასხვა სიტუაციებში. არის თუ არა თანამშრომელი, რომელმაც სამსახურში დაიგვიანა, იგივე პიროვნება, რომლის უსაქმურობაზეც სხვა თანამშრომლები ჩივიან? ჩვენ გვსურს ვიცოდეთ, არის თუ არა ეს მოქმედება უჩვეულო? თუ ის უჩვეულოა, დამკვირვებელი, როგორც წესი, ამ საქციელს გარე ფაქტორებს მიაწერს, რომელიც არ ექვემდებარება ამ პირის კონტროლს. თუმცა, თუ ქცევა უჩვეულო არაა, მას, ალბათ, შინაგანი ფაქტორებით განპირობებულად მიიჩნევენ.

თუ ყველა, ვინც მსგავს სიტუაციაში ხვდება, ერთნაირად რეაგირებს, შეიძლება ითქვას, რომ ქცევა *კონსენსუსით* ხასიათდება. დაგვიანებული თანამშრომლის ქცევა შეესაბამება ამ კრიტერიუმს, თუ ყველა ის თანამშრომელი, რომელიც ერთი და იმავე მარშრუტით მოდის სამსახურში, ასევე აგვიანებს. ატრიბუციის თეორიის მიხედვით, თუ კონსენსუსი დიდია, თქვენ, სავარაუდოდ, თანამშრომლების დაგვიანებას გარე ფაქტორებს მიაწერთ – რაიმე გარე ფაქტორს (შესაძლოა, გზის მშენებლობას ან საგზაო ავარიას), რომელმაც ასეთი ქცევა განაპირობა. თუმცა, თუ სამსახურში იმავე მარშრუტით მომავალი სხვა თანამშრომლები არ იგვიანებენ, თქვენ დაასკვნით, რომ ასეთი ქცევა შინაგანია.

დაბოლოს, დამკვირვებელი ყურადღებას აქცევს ადამიანის მოქმედებების *თანმიმდევრულობას*. ეს პირი რეგულარულად და თანმიმდევრულად იქცევა ასე? ასევე რეაგირებს სხვა დროსაც? სამსახურში 10 წუთით დაგვიანება ერთნაირად არ აღიქმება, თუ თანამშრომლისთვის ეს უჩვეულო შემთხვევაა (მას თვეების მანძილზე არ დაუგვიანია), ხოლო სხვა თანამშრომლისთვის ეს რუტინული სურათის ნაწილია (ის ყოველკვირეულად ორ-სამჯერ იგვიანებს). რაც უფრო თანმიმდევრულია ქცევა, მით უფრო მეტად მიაწერს მას დამკვირვებელი შინაგან ფაქტორებს. 15-6 ჩანართში წარმოდგენილია ატრიბუციის თეორიის ძირითადი ელემენტები.

ატრიბუციის თეორიის ერთ-ერთი საინტერესო დასკვნით, შეცდომები ან მიკერძოება ამრუდებს ატრიბუციას. მაგალითად, მნიშვნელოვანი მტკიცებულებები ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ, როდესაც ვმსჯელობთ სხვა ადამიანების ქცევაზე, როგორც წესი, *ნაკლებად ვაფასებთ* გარე ფაქტორების გავლენას და *ზედმეტად* – შიდა, ანუ პიროვნულ ფაქტორებს.⁸⁵ ამ ტენდენციას **ატრიბუციის ფუნდამენტურ შეცდომას** უწოდებენ და მას შეუძლია ახსნას, რატომ შეიძლება მიაწეროს გაყიდვების მენეჯერმა მისი გაყიდვების წარმომადგენლის სუსტი მუშაობა მის სიზარმაცეს და არა – კონკურენტის მიერ შემოტანილ ინოვაციურ პროდუქტს

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ტენდენციაა საკუთარი წარმატებების მიწერა ისეთი შიდა ფაქტორებისთვის, როგორცაა უნარი ან ძალისხმევა, ხოლო საკუთარი მარცხის მიზეზად გარე ფაქტორების, მაგალითად, უიღბლობის, მიჩნევა. ამ ტენდენციას **ეგოისტურ მიკერძოებას** უწოდებენ, ის გულისხმობს, რომ შედეგიანობის განხილვისას მომუშავეებისთვის მიწოდებული უკუკავშირი დამახინჯდება მათ მიერ იმის მიხედვით, შედეგები დადებითია თუ უარყოფითი.

ატრიბუციის თეორია

თეორია, რომელიც გამოიყენება იმის ასახსნელად, თუ როგორ განვსჯით ადამიანებს სხვადასხვანაირად, იმის მიხედვით, თუ რა მნიშვნელობას მივანერთ მოცემულ ქცევას.

ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა

ტენდენცია, სხვათა ქცევის განსჯისას შემოვირებულად შეფასდეს გარე ფაქტორების ზემოქმედება და გადაამეტებულად – შინაგანი ფაქტორების გავლენა.

ეგოისტური მიკერძოება

ადამიანების მიდრეკილება, მიაწერონ საკუთარი წარმატება შინაგან ფაქტორებს, ხოლო მარცხი გარე ფაქტორებს დააბრალონ.

ჩანართი 15-6

ატრიბუციის თეორია

დაკვირვება	ინტერპრეტაცია	მიზეზის ატრიბუცია
პირი ასევე იქცევა სხვა სიტუაციებშიც?	დიახ: დაბალი განსხვავება არა: მაღალი განსხვავება	შინაგანი ატრიბუცია გარე ატრიბუცია
სხვა ადამიანებიც ასე იქცევიან ანალოგიურ სიტუაციაში?	დიახ: მაღალი კონსენსუსი არა: დაბალი კონსენსუსი	გარე ატრიბუცია შინაგანი ატრიბუცია
პიროვნება სისტემატურად ასე იქცევა?	დიახ: მაღალი თანმიმდევრულობა არა: დაბალი თანმიმდევრულობა	შინაგანი ატრიბუცია გარე ატრიბუცია



წყარო: © Laura Morton/Corbis

მარისა მეიერი (Marissa Mayer) მოსულია სან-ფრანცისკოს ოპერაში სალამოს ვალა-კონცერტის გახსნაზე. ის კომპიუტერების სპეციალისტა და უმაღლესი ხელმძღვანელი თანამდებობა ეკავა Google-ში, სადაც 13 წლის განმავლობაში მუშაობდა. ამის შემდეგ ის დაინიშნა Yahoo-ს პრეზიდენტად და უმაღლეს აღმასრულებელ ოფიცრად. როგორც კომპიუტერული ექსპერტი და ენთუზიასტი, რომელიც გატაცებულია კომპიუტერული მეცნიერებებით, მეიერი არ შეესაბამება სტერეოტიპულ წარმოდგენას კომპიუტერის სპეციალისტების შესახებ, რომლის მიხედვითაც, კომპიუტერის სპეციალისტები არიან თეთრკანიანი მამაკაცები სქელშუიანი სათვალეებით, ცუდად ჩაცმულები და არაორგანიზებულები, არ გააჩნიათ სოციალური უნარ-ჩვევები და საზოგადოებრივი ცხოვრება. მეიერი შეშფოთებულია იმით, რომ უარყოფითი სტერეოტიპი შეიძლება ხელს უშლიდეს ქალებს კომპიუტერული მეცნიერებების სფეროში კარიერის შექმნაში.
წყარო: © Laura Morton/Corbis

უნივერსალურია თუ არა სხვადასხვა კულტურებისთვის ისეთი ცდომილებები და მიკერძოება, რომლებიც ამრუდებს ატრიბუციას? დანამდვილებით ამას ვერ ვიტყვით, მაგრამ წინასწარი მტკიცებულებები გვიჩვენებს, რომ კულტურული განსხვავებები მნიშვნელოვანია.⁸⁶ მაგალითად, კორეელი მენეჯერების კვლევამ აჩვენა, რომ, ეგოისტური მიკერძოების ნაცვლად, ისინი, როგორც წესი, პასუხისმგებლობას იღებენ საკუთარ მარცხზე – „მე არ ვიყავი უნარიანი ლიდერი“ – იმის ნაცვლად, რომ ის ჯგუფის წევრებს მიაწერონ.⁸⁷ ატრიბუციის თეორია, საზოგადოდ, შემუშავებულია ამერიკელებთან და დასავლეთევროპელებთან ჩატარებული ექსპერიმენტების საფუძველზე. თუმცა, კორეაში ჩატარებული კვლევის შედეგად გასაგები ხდება, რომ საჭიროა სიფრთხილის დაცვა ატრიბუციის თეორიის პროგნოზთან მიმართებაში არადასავლურ საზოგადოებებში, განსაკუთრებით იმ ქვეყნებში, სადაც ძლიერია კოლექტივისტური ტრადიციები.

მეთოდები სხვების სწრაფად განსჯისთვის

ადამიანების ქცევის აღქმა და ინტერპრეტაცია დიდი სამუშაოა და ჩვენ ვიყენებთ სწრაფ მეთოდებს ამოცანათა უკეთ მართვისათვის. ეს მეთოდები სასარგებლოა მაშინ, როდესაც საშუალებას გვაძლევს, სწრაფად შევძლოთ ზუსტი ინტერპრეტაცია და მივიღოთ საიმედო მონაცემები პროგნოზირებისთვის. თუმცა, ისინი იდეალური არაა და შეიძლება პრობლემები შეგვიქმნას.

ადვილია სხვების შესახებ მსჯელობა, თუ დავუშვებთ, რომ ისინი ჩვენნაირები არიან. **დაშვებული მსგავსების** შემთხვევაში, ანუ „ჩემნაირის“ ეფექტის არსებობისას, დამკვირვებლის აღქმაზე უფრო მეტად ზემოქმედებს საკუთარი პიროვნული თვისებები, ვიდრე იმ ადამიანისა, რომელსაც აკვირდება. მაგალითად, თუ გსურთ, გქონდეთ გამოწვევები და პასუხისმგებლობა სამსახურში, თქვენ დაუშვებთ, რომ სხვებსაც იგივე სურთ. ადამიანები, რომლებიც ფიქრობენ, რომ სხვები მათ ჰგვანან, შესაძლოა, მართლები იყვნენ, თუმცა, ყოველთვის – არა.

როდესაც ჩვენ განვსჯით ადამიანს იმ ჯგუფის ჩვენეული აღქმის საფუძველზე, რომლის წევრიცაა იგი, ჩვენ ვიყენებთ უმოკლეს გზას, რომელსაც **სტერეოტიპს** უწოდებენ. მაგალითად, „დაქორწინებული პირები უფრო სტაბილური თანამშრომლები არიან, ვიდრე მარტოხელები“ – ესაა სტერეოტიპის მაგალითი. იმდენად, რამდენადაც სტერეოტიპი ფაქტებს ეყრდნობა, მან შეიძლება ზუსტი დასკვნების გამოტანის საშუალება მოგვცეს. თუმცა, ბევრ სტერეოტიპს საფუძველად არ უდევს ფაქტები, რაც არასწორს ხდის ჩვენს განსჯას.⁸⁸

როდესაც ადამიანის შესახებ საერთო წარმოდგენას ვქმნით მხოლოდ ერთი მახასიათებლის საფუძველზე, მაგალითად, როგორცაა ინტელექტი, სოციალურობა ან გარეგნობა, ჩვენზე ზემოქმედებს **ჰალოეფექტი**. ამ ეფექტს ხშირად ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც სტუდენტები ლექტორს აფასებენ. სტუდენტებმა შეიძლება გამოყოფნა ერთი თვისება, მაგალითად, ენთუზიანიზმი, და მთელი შეფასება ამ ერთ მახასიათებელზე ააგონ. ლექტორი შეიძლება იყოს მშვიდი, საკუთარ თავში დარწმუნებული, მცოდნე, მაღალკვალიფიციური, მაგრამ თუ მისი

სწავლების სტილს აკლია ენთუზიაზმი, ის შეიძლება უფრო ნაკლებად შეაფასონ სხვა მახასიათებლების მიხედვითაც.

დასკვნები მენეჯერებისთვის

მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ მათი თანამშრომლები რეაგირებენ ალქმაზე და არა – რეალობაზე. მთავარი ის კი არაა, არის თუ არა მენეჯერის მიერ თანამშრომლის მუშაობის შეფასება რეალურად ობიექტური და მიუკერძოებელი ან არის თუ არა ორგანიზაციაში ხელფასის დონე ყველაზე მაღალი, არამედ ის, თუ როგორ აღიქვამენ ადამიანები ამ საკითხებს. თუ მომუშავეები აღიქვამენ, რომ შეფასებები მიკერძოებული, ან ხელფასები ძალზე დაბალია, ისინი მოიქცევიან ისე, თითქოს ეს მართლაც ასე იყოს. თანამშრომლები ახდენენ იმის ინტერპრეტაციას და ორგანიზებას, რასაც ხედავენ და, შესაბამისად, ალქმის გამრუდების პოტენციური შესაძლებლობა ყოველთვის არსებობს. მესიჯი ნათელია: ყურადღება მიაქციეთ, როგორ აღიქვამენ თქვენი თანამშრომლები მათ სამუშაოს და ხელმძღვანელობის ქმედებებს.

სწავლა

როდესაც 20 წლის ელვის ანდრუსმა (Elvis Andrus) გააფორმა კონტრაქტი Texas Rangers-თან, ის აღფრთოვანდა, როცა გაიგო, რომ Rangers-მა კონტრაქტი გააფორმა კიდევ ერთ ადამიანთან, ოქროს ხელთათმანის 11-გზის მფლობელთან, ვენესუელელ ომარ ვიზკველთან (Omar Vizquel). ვიზკველის როლი ნათელი იყო – ის ნიჭიერი ახალგაზრდა მოთამაშის მენტორი უნდა გამხდარიყო. უმაღლესი ლიგის ბეისბოლის გუნდის მენეჯერები „რეგულარულად ათამაშებენ ვეტერანებს და ნიჭიერ ახალგაზრდა მოთამაშეებს ერთად და იმედი აქვთ, რომ ვეტერანები ახალგაზრდებს გადასცემენ ოსტატობის საიდუმლოს და რჩევებს მისცემენ ყველაფრის შესახებ, თამაშით დაწყებული და ლამის გზაზე პრობლემების თავიდან აცილებით დამთავრებული“.⁸⁹

მენტორობა კარგი მაგალითია ინდივიდუალური ქცევის კონცეფციისთვის, რომლის განხილვასაც ბოლოს ვაპირებთ – ესაა სწავლა. სწავლა შეტანილია ინდივიდუალური ქცევის განხილვაში იმ მიზეზის გამო, რომ თითქმის ყველა ქცევა ისწავლება. თუ ჩვენ გვსურს ავხსნათ ქცევა, განვხორციელოთ მისი პროგნოზირება და, ასევე, გავლენა მოვახდინოთ მასზე – უნდა გავიგოთ, როგორ სწავლობენ ადამიანები.

ფსიქოლოგიაში სწავლის განსაზღვრა გაცილებით ფართოა, ვიდრე ადამიანის შეხედულება, რომ „ეს ისაა, რასაც სკოლაში ვაკეთებთ“. სწავლა უწყვეტად გრძელდება იმდენად, რამდენადაც ჩვენ მუდმივად ვსწავლობთ ჩვენი გამოცდილების გასამდიდრებლად. **სწავლა** არის ქცევის ნებისმიერი, შედარებით უწყვეტი ცვლილება, რომელიც ვლინდება გამოცდილების შედეგში. სწავლის ორი თეორია დაგვეხმარება გავიგოთ, როგორ და რატომ აქვს ადგილი ინდივიდუალურ ქცევებს.

ოპერანტული პირობითობა

ოპერანტული პირობითობა ამტკიცებს, რომ ქცევა მისი შედეგების ფუნქციაა. ადამიანები სწავლობენ ქცევას იმისათვის, რომ მიიღონ ის, რაც მათ სურთ; ან თავიდან აიცილონ ის, რაც მათ არ სურთ. ოპერანტული ქცევა ნებაყოფლობითი, ანუ ნასწავლი ქცევაა და არა – რეფლექსური, ანუ არა ნასწავლი. ნასწავლი ქცევის გამეორების ტენდენციაზე ზემოქმედებს გაძლიერება ან გაძლიერების სიმნიშვნელოვანი, რაც ქცევის შედეგად ხდება. გამაძლიერებლების არსებობა აძლიერებს ქცევას და ზრდის მისი განმეორების ალბათობას, ხოლო გამაძლიერებლების არარსებობა ასუსტებს ქცევას და ამცირებს მისი განმეორების ალბათობას.

ბ. ფ. სკინერის (B. F. Skinner) კვლევამ დიდად განავრცო ჩვენი ცოდნა ოპერანტული პირობითობის შესახებ.⁹⁰ დაშვებულია, რომ ქცევა განისაზღვრება გარედან – ე.ი., *ნასწავლია*, და არა შინაგანად – რეფლექსური, ანუ არანასწავლია. სკინერი ამტკიცებდა, რომ მეტად სავარაუდოა, რომ ადამიანები ჩაიდენენ სა-

დაშვებული მსგავსება

ადამიანის მიერ იმის დაშვება, რომ სხვებიც ისეთები არიან, როგორც თვითონაა.

სტერეოტიპი

ადამიანის შესახებ მსჯელობა იმის მიხედვით, თუ როგორ აღიქვამენ იმ ჯგუფს, რომელსაც ეს ადამიანი მიეკუთვნება.

ჰალოფექტი

საერთო წარმოდგენა ადამიანის შესახებ მხოლოდ ერთ მახასიათებელზე დაყრდნობით.

განხილეთ სწავლის 15.5

თეორიები და მათი მნიშვნელობა ქცევის ფორმირებაში.

სწავლა

ქცევის ნებისმიერი, შედარებით უწყვეტი ცვლილება, რომელიც გამოცდილების შედეგია.

ოპერანტული პირობითობა

სწავლის თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ქცევა მისი შედეგების ფუნქციაა.

სურველ საქციელს, თუ მათ ამისთვის პოზიტიურად წახალისებენ და წახალისება ყველაზე ეფექტურია, თუ ის დაუყოვნებლივ მოსდევს სასურველ რეაგირებას. ამას გარდა, ნაკლებად ალბათურია ისეთი ქცევის გამეორება, რომელიც არ წახალისდება ან ისჯება.

თქვენ ყველგან ნააწყდებით ოპერანტულ პირობითობას. ნებისმიერი სიტუაცია, რომელშიც ან ამკარადაა აღნიშნული, ან ფარულად იგულისხმება, რომ გაძლიერება (დაჯილდოება) დამოკიდებულია გარკვეულ ქმედებებზე თქვენი მხრიდან, წარმოადგენს ოპერანტული პირობითობის მაგალითს. თქვენი ლექტორი გეუბნებათ, რომ, თუ მაღალი ნიშნის მიღება გსურთ ამ კურსში, თქვენ კარგად უნდა შეავსოთ ტესტები – სწორი პასუხები გასცეთ შეკითხვებს. გამყიდველმა, რომელიც საკომისიო ანაზღაურებით მუშაობს, იცის, რომ მისი შემოსავლის სიდიდე დამოკიდებულია გაყიდვების მაღალ მაჩვენებლებზე. რა თქმა უნდა, კავშირი ქცევასა და გაძლიერებას შორის ადამიანს ასწავლის იმგვარ ქცევასაც, რომელიც ორგანიზაციის ინტერესებს ეწინააღმდეგება. დავუშვათ, თქვენმა უფროსმა გითხრათ, რომ, თუ ზედმეტ საათებს იმუშავებდით მომდევნო სამკვირიანი ცხელი სეზონის განმავლობაში, თქვენ კომპენსაციას მიიღებდით სამუშაო მაჩვენებლების მომდევნო შეფასებისას. შემდეგ, როდესაც შესრულებული მაჩვენებლების შეფასების დრო მოვიდა, თქვენ ვერ მიიღეთ პოზიტიური გამაძლიერებლები (არ დაგაჯილდოვეს საჭირო დროს ორგანიზაციისთვის განეული დახმარებისთვის). რას გააკეთებთ, როცა სხვა დროს კიდევ გთხოვენ ზედმეტი საათების განმავლობაში მუშაობას? თქვენი ქცევა შეიძლება აიხსნას ოპერანტული პირობითობით: თუ არ მოხდა ქცევის პოზიტიურად გაძლიერება, მცირდება იმის ალბათობა, რომ ქცევა განმეორდება.

სოციალური სწავლა

Radio City Rockettes-ის მონაწილეთა 60%-ს ნინა სეზონებშიც უცეკვია. ვეტერანები ეხმარებიან ახლად მოსულებს „Rockette სტილის“ ჩამოყალიბებაში – სად დადონ და როგორ დაიჭირონ ხელები, როგორ შეინარჩუნონ სიცოცხლისუნარიანობა და ა.შ.⁹¹

ადამიანებს შეუძლიათ ისწავლონ სხვა ადამიანებზე დაკვირვებით და იმის გამეორებით, რასაც ეტყვიან. ჩვენ მიერ ნასწავლის დიდი ნაწილი სხვებზე (მოდელზე) – მასწავლებლებზე, მშობლებზე, თანატოლებზე, ტელევიზიისა და კინოს მსახიობებზე, მენეჯერებზე და ა.შ. – დაკვირვების შედეგია. იმ შეხედულებას, რომ ჩვენ შეგვიძლია ვისწავლოთ დაკვირვების და უშუალო გამოცდილების მეშვეობით, **სოციალური სწავლის თეორიას** უწოდებენ.

სოციალური სწავლის თვალსაზრისით, სხვების ზემოქმედებას მთავარი მნიშვნელობა აქვს. ადამიანზე ამ მოდელების ზემოქმედების სიდიდე განისაზღვრება ოთხი პროცესით:

1. *ყურადღებასთან დაკავშირებული პროცესები.* ადამიანები სწავლობენ სამაგლითო მოდელისგან, როდესაც ისინი ცნობენ და ყურადღებას აქცევენ მათ კრიტიკულ მახასიათებლებს. ჩვენზე ყველაზე დიდი გავლენა აქვთ მაგალითის იმ მოდელებს, რომლებიც არიან მიმზიდველნი, პერიოდულად ხელმისაწვდომნი, რომლებიც, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანნი არიან ან, რომლებიც ჩვენ გვგვანან.
2. *შენარჩუნების პროცესები.* სამაგლითო მოდელის გავლენა დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ რამდენად კარგად ახსოვს ადამიანს მოდელის მოქმედება მას შემდეგაც კი, როდესაც ის აღარაა ადვილად ხელმისაწვდომი.
3. *მამოძრავებელი რეპროდუქციის პროცესები.* მას შემდეგ, რაც ადამიანი დაინახავს ახალ ქცევას მოდელზე დაკვირვების მეშვეობით, ნაწილი ქმედებად უნდა გადაიქცეს. ეს პროცესი უჩვენებს, რომ ადამიანს რეალურად შეუძლია მოდელის მოქმედებების გამეორება.
4. *გაძლიერების პროცესები.* ადამიანები მოტივირებული იქნებიან, გამოავლინონ მოდელირებული ქცევა, თუ ადგილი აქვს პოზიტიურ სტიმულებს ან დაჯილდოებას. მომუშავეები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ,

სოციალური სწავლის თეორია

თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ადამიანებს შეუძლიათ სწავლა დაკვირვებისა და უშუალო გამოცდილების მეშვეობით.

რეალური შემთხვევა

ბანკინიკოტი

სცენარი:

პოლ ტეილორი (Paul Taylor) სიდნეიში სარეკლამო სააგენტოს მართავს. მართალია, ის ბიზნესს საკმაოდ თავისუფლად აწარმოებს, მაგრამ მას ჰყავს ერთი თანამშრომელი, რომელიც ქრონიკულად აგვიანებს ყველგან: კრებებზე, შეხვედრებზე, სამსახურში მისვლისას. საქმე იქამდე მივიდა, რომ სხვა თანამშრომლებიც ალაპარაკდნენ ამის შესახებ. დროა, რაღაც გაკეთდეს.

რის გაკეთებას ურჩევდით პოლს ამ თანამშრომლის ქცევის „შეცვლისთვის“?

პოლმა დაუყოვნებლივ უნდა უზრუნველყოს უკუკავშირის თანამშრომელთან უკუკავშირის ინსტრუმენტის (SBIA – SPECIFIC, BEHAVIOR, IMPACT, ALTERNATIVE) შესაბამისად. საკუთარი თვალთ ნანახის შემდეგ (და არა მხოლოდ იმის მოსმენის შედეგად, რაზეც თანამშრომლები ჭორაობდნენ) პოლი უნდა დარწმუნდეს, რომ პრობლემა არის კონკრეტული, რეალური ქცევიდან გამომდინარე. მან მკაფიოდ უნდა გაიაზროს, თუ რა გავლენა აქვს ამას გუნდზე/ბიზნესზე და შესთავაზოს თანამშრომელს უფრო ეფექტური, პოზიტიური ალტერნატიული ქცევა, რომელიც სურს, დაინახოს მისგან. უკუკავშირის შემდეგ პოლმა, იმაში დასარწმუნებლად, რომ მესიჯი ეფექტურად იქნა გადაცემული და მიღებული, უნდა სთხოვოს თანამშრომელს, გაიმეოროს ის, რაც მოისმინა.

დაბოლოს, მან და მისმა თანამშრომელმა უნდა განიხილონ შემდგომი სათანადო ნაბიჯები და სამოქმედო გეგმა იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ადგილი აღარ ჰქონდეს არასათანადო ქცევას.

შენის კინგი (Shanise King), მარკეტინგის დირექტორის მოადგილე



წყარო: Shanise King

უკეთ სწავლობენ და უფრო ხშირად იმეორებენ იმ ქცევებს, რომლებიც ნახალისებულა.

ფორმირება: მენეჯმენტის ინსტრუმენტი

იმდენად, რამდენადაც სწავლას ადგილი აქვს როგორც სამსახურში, ასევე მუშაობის დაწყებამდე, მენეჯერები ფიქრობენ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება ასწავლონ თანამშრომლებს იმგვარი ქცევა, რომელიც ყველაზე ხელსაყრელი იქნება მათი ორგანიზაციისთვის. ამგვარად, ხშირად მენეჯერები ცდილობენ ადამიანების „ჩამოყალიბებას“ მათი სწავლების თანმიმდევრული ხელმძღვანელობით, მეთოდის საშუალებით, რომელსაც ქცევის ფორმირებას უწოდებენ.

განვიხილოთ სიტუაცია, როდესაც თანამშრომლის ქცევა მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმისაგან, რაც მენეჯერს სჭირდება. თუ მენეჯერი მიმართავდა გაძლიერებას მხოლოდ მაშინ, როდესაც მომუშავე ავლენდა სასურველ ქცევას, გაძლიერების გამოყენების შემთხვევები არ იქნებოდა ხშირი. ფორმირება ითვალისწინებს ლოგიკურ მიდგომას სასურველი ქცევის მისაღწევად. ჩვენ ვაღწევთ ქცევის ფორმირებას ყოველი შემდგომი ნაბიჯის სისტემატურად გაძლიერებით, რომელსაც ადამიანი სასურველი ქცევისკენ მიჰყავს. თუ თანამშრომელი, რომელიც ყოველთვის ნახევარი საათით იგვიანებდა სამსახურში, ახლა მხოლოდ 20 წუთის დაგვიანებით მოვა, ჩვენ შეიძლება აღვნიშნოთ და გავაძლიეროთ ეს გაუმჯობესება. გაძლიერება გაიზრდება სასურველ ქცევამდე თანამშრომლის მიახლოებასთან ერთად.

ქცევის ფორმირების ოთხი გზა მოიცავს პოზიტიურ გაძლიერებას, ნეგატიურ გაძლიერებას, დასჯას და გაუქმებას. როდესაც ქცევას რაიმე სასიამოვნო მოსდევს, მაგალითად, თანამშრომლის შექება კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის, ამას პოზიტიურ გაძლიერებას უწოდებენ. პოზიტიური გაძლიერება ზრდის იმის ალბათობას, რომ სასურველ ქცევას გაიმეორებენ. რეაგირების ნახალისება რაიმე არასასიამოვნოს გაუქმებით ან მოხსნით, ნეგატიური გაძლიერებაა. მენეჯერი, რომელიც ამბობს: „მე ხელფასს აღარ დაგაკლებთ, თუ სამსა-

ქცევის ფორმირება

სწავლების წარმართვის პროცესი, რომელიც თანმიმდევრული ნაბიჯების სახით ხორციელდება გაძლიერების ან გაძლიერებაზე უარის თქმის საშუალებით.

ხურში დროზე მოხვალთ“, ნეგატიურ გაძლიერებას იყენებს. სასურველ ქცევას (სამსახურში დროულად მოსვლას) წაახალისებენ რაღაც არასასიამოვნოს გაუქმებით (ხელფასის დაკლება). დასჯა არასასურველი ქცევის აღმოფხვრის საშუალებაა. ორი დღის განმავლობაში თანამშრომლის უხელფასოდ მუშაობა – სამსახურში დაგვიანებისთვის დასჯის მაგალითია. დაბოლოს, ნებისმიერი იმ გაძლიერების მოხსნა, რომელიც ქცევას ინარჩუნებს, არის გაუქმება. როდესაც ქცევის გაძლიერება არ ხდება, ქცევა თანდათანობით ქრება. შეკრებებზე მენეჯერებს, რომლებსაც სურთ მოაშლევინონ თანამშრომლებს მუდმივად არაადეკვატური ან დესტრუქციული შეკითხვების დასმა, შეუძლიათ პრობლემის აღმოფხვრა ამ თანამშრომელთა იგნორირებით მაშინ, როცა ისინი ხელს ინევენ გამოსასვლელად. მალე ასეთი შეკითხვების დასმის შემთხვევები აღარ იქნება.

როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური გაძლიერების შედეგია სწავლა. ის აძლიერებს სასურველ ქცევას და ზრდის იმის ალბათობას, რომ სასურველ ქცევას გაიმეორებენ. როგორც დასჯა, ასევე გაუქმებაც განაპირობებს სწავლას, მაგრამ ერთი და მეორეც ამას უზრუნველყოფს არასასურველი ქცევის შესუსტებისა და მისი სიხშირის შემცირების გზით.

დასკვნები მენეჯერებისთვის

მომუშავეები სწავლობენ სამსახურში. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია, აპირებენ თუ არა მენეჯერები მათი სწავლის პროცესის მართვას წახალისებისა და სტიმულირების მეშვეობით, თუ მიუშვებენ ამ პროცესს ნებაზე? თუ მარგინალ თანამშრომლებს წაახალისებენ ხელფასის მომატებით და დანიშნულებით, მათ არ ექნებათ საფუძველი იმისა, რომ შეიცვალონ საკუთარი ქცევა. რეალურად, ქცევა შეიძლება შეიცვალონ წარმატებულმა თანამშრომლებმა, როდესაც ისინი დაინახავენ, რომ მარგინალური ქცევის წახალისება ხდება. თუ მენეჯერებს სურთ ქცევა A, მაგრამ ისინი წაახალისებენ ქცევა B-ს, მათ არ უნდა გაუკვირდეთ, რომ თანამშრომლები B ქცევას ისწავლიან. ანალოგიურად, მენეჯერები უნდა მოელოდნენ, რომ თანამშრომლები მათ უყურებენ, როგორც ეტალონურ მოდელს. მენეჯერები, რომლებიც მუდმივად იგვიანებენ, სადილზე ორ საათს ხარჯავენ, ან კომპანიის საოფისე მასალებს საკუთარი მიზნებისთვის იყენებენ, უნდა მოელოდნენ, რომ თანამშრომლები წაიკითხავენ მათ მესიჯს და საკუთარი ქცევის მოდელირებას ამის შესაბამისად განახორციელებენ

15.6 *იმსჯელეთ ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე პრობლემებზე*

ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე საკითხები

ამ ეტაპზე თქვენ ალბათ უკვე კარგად იცით მიზეზები, რომელთა გამოც მენეჯერებს სჭირდებათ გაიგონ, თუ როგორ ან რატომ იქცევიან თანამშრომლები ისე, როგორც იქცევიან. ამ თავს ჩვენ დავასრულებთ ორგანიზაციული ქცევის ორი საკითხის განხილვით, რომელსაც ყველაზე დიდი გავლენა აქვს მენეჯერების სამუშაოზე.

თაობებს შორის განსხვავების მენეჯმენტი

1998 წლიდან Beloit College ვისკონსინში ადგენს აზროვნების წესის ნუსხას, რომელიც გამოიყენება იმ გამოცდილების იდენტიფიკაციისთვის, რომელიც განსაზღვრავს ახალმოსულ სტუდენტთა ცხოვრებას.⁹² ნუსხის ავტორები აცხადებენ, რომ ეს არის „იმ გამოცდილების გაგების მცდელობა, რომელმაც განსაზღვრა სტუდენტების ცხოვრება და ჩამოაყალიბა მათი მსოფლმხედველობა“. ქვემოთ წარმოდგენილია ზოგიერთი ჩამონათვალი 2016 წლის ნუსხიდან (რომელიც შედგენილია 2012 წელს):

- ისინი ყოველთვის ცხოვრობდნენ კიბერსივრცეში.
- „გვაროვნული“ თაობა და ისინი ვერ იტანენ, როდესაც თანატოლებთან კონტაქტის საშუალება არ აქვთ.
- მათ ბევრი არაფერი იციან ბილ კლინტონის პრეზიდენტობის შესახებ – იცნობენ, როგორც მაღალი დონის სახელმწიფო მოღვაწეს.

- ამ თაობის პერიოდის უმეტესი დროის განმავლობაში შეერთებული შტატების სახელმწიფო დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ქალი იყო.
- მათი აზრით, ტანსაცმლიდან გამოჩენილი თეთრეულის ბრეტელები მოდაა და არა – გარდერობის ნაკლოვანება.
- ქალები ყოველთვის მართავდნენ თვითმფრინავებს და კოსმოსურ შატლებს.
- ყოველთვის არსებობდა ლურჯი M&Ms, მაგრამ არა – ღია ყავისფერი.

როგორი იქნება ახალგაზრდა თანამშრომელთა ეს ჯგუფი, როდესაც ისინი შეუერთდებიან შრომით რესურსებს სასწავლებლის დამთავრების შემდეგ? ექნებათ მათ Y თაობის ადრინდელი წევრების თვისებები? ვნახოთ, როგორ შეცვლის Y თაობა სამუშაო ადგილებს 2014 წლისთვის, როდესაც შრომითი რესურსების 50%-ით იქნება წარმოდგენილი, ხოლო 2025 წლისთვის კი – უკვე 75%-ით.⁹³

მათ ნათელი გონება აქვთ, ცნობისმოყვარენი და სწავლას მოწყურებულნი, თუმცა, უხეშებიც არიან, სამსახურში სანდლებით დადიან და სამუშაო მაგიდასთან iPod-ებს უსმენენ. მათ სურთ მუშაობა, მაგრამ არა – მთელი არსებით. მათთან მუშაობა ნიშნავს ლაკონურობას და მობილურობას. ისინი აღტაცებულნი არიან საინტერესო და ინოვაციურ პროექტებზე მუშაობით, მაგრამ დიდად არ აინტერესებთ თანამდებობრივი წოდებები. სამუშაო ადგილზე მათ მისამაგრებლად საჭიროა მუდმივი უკუკავშირი და აღიარება. ესაა Y თაობა – დაახლოებით 70 მილიონი ადამიანი, რომელთაგან ბევრი კარიერას ახლა იწყებს და საკუთარ ადგილს იმკვიდრებს მრავალი თაობისგან შექმნილ სამუშაო ადგილას.⁹⁴

306 არის Y თაობა? არ არსებობს საერთო თანხმობა Y თაობის ზუსტი ასაკის შესახებ, თუმცა, უმეტესობა იმ ადამიანებითაა წარმოდგენილი, რომლებიც დაახლოებით 1982-1997 წწ.-ში დაიბადნენ. ერთი რამ ნათელია – მათ ახალი განწყობა შეაქვთ სამუშაო ადგილზე. Y თაობა გაიზარდა გამოცდილებისა და შესაძლებლობების უცნაური ნაკრებით და სურს, რომ სამსახურშიც ასევე იყოს. მაგალითად, სტელა კენია (Stella Kenyi), რომელიც უზომოდაა დაინტერესებული საერთაშორისო განვითარებით, მისმა დამქირავებელმა, National Rural Electric Cooperative Association-მა, გაგზავნა იაიში, სუდანში, ენერგომატარებლების მოხმარების შესასწავლად.⁹⁵ Best Buy-ის დაგეგმვის უფროსი სპეციალისტი ბეტ ტრიპი (Beth Trippie) ფიქრობს, რომ, თუ კორპორაციულ ოფისებში შედეგი კარგად არის მიღწეული, რატომაც მნიშვნელოვანი, როგორ განხორციელდა მისი მიღწევა.⁹⁶ ის ამბობს: „მე მუდმივად ვთამაშობ ვიდეოთამაშებს, ვსაუბრობ ტელეფონზე და პარალელურად ვაკეთებ საქმეს, რაც ძალიან კარგად გამომდის“. კეტი პატერსონი (Katie Patterson), აღმასრულებელი ოფიცრის თანაშემწე, ამბობს: „ჩვენ გვსურს და არ გვეშინია შევცვალოთ სტატუს-კვო. გარემო, სადაც კრეატიულობას და დამოუკიდებელ აზროვნებას დადებით მახასიათებლად მიიჩნევენ, მიმზიდველია ჩემი ასაკის ადამიანებისთვის. ჩვენ ძალზე დამოუკიდებლები და საღად მოაზროვნენი ვართ“.⁹⁷

მენეჯმენტის რთული ამოცანების დაძლევა Y თაობასთან თანამშრომლობის მენეჯმენტი უნიკალურ საკითხებს წარმოშობს. შეიძლება წამოიჭრას კონფლიქტები და აღშფოთება ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორიცაა გარეგნობა, ტექნოლოგია და მენეჯმენტის სტილი.

რამდენად მოქნილი უნდა იყოს ორგანიზაცია ოფისში „სათანადო“ ჩაცმულობის თვალსაზრისით? ეს შეიძლება დამოკიდებული იყოს შესასრულებელ სამუშაოზე და ორგანიზაციის სიდიდეზე. ჯინსი, მაისური და სანდლები ბევრ ორგანიზაციაში მისაღებია. თუმცა, სხვა დანესებულებებში თანამშრომლებს შეიძლება უფრო მკაცრად ჩაცმა მოეთხოვებოდეთ. ამ მხრივ კონსერვატორ ორგანიზაციებშიც კი შესაძლებელია უფრო მოსახერხებელი ტანსაცმლის დაშვება, რომელსაც Y თაობა ამჯობინებს, და უფრო მეტი მოქნილობის გამოჩენა იმ თვალსაზრისით, თუ რა არის დასაშვები. მაგალითად, სახელმძღვანელო



რიჩარდ პოლაკი (Richard Pollack) Berkowitz Dick Pollack & Brant-ში აფასებს იმ ენთუზიაზმს, სწავლის სურვილს და გულმოდგინე მუშაობას, რაც Y თაობის თანამშრომელ რეიჩელ მერიტს (Rachel Merritt) მოაქვს აუდიტორული მომსახურების კომპანიაში, სადაც მრავალი თაობის წარმომადგენელი მუშაობს. ფირმაში მხოლოდ ერთნობიანი მუშაობის შემდეგ მერიტმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა იმ სასამართლო საქმის ანალიზში, რომელიც მის განყოფილებაში ხშირად საჭიროებდა გვიანდამე მუშაობას მონაცემების შესასწავლად. მერიტი აფასებს იმას, რომ მისმა ხელმძღვანელებმა სწრაფად მიანდვეს პასუხისმგებლობა, მისცეს მასტიმულირებელი დავალება, აღიარეს მისი მიღწევები და მისცეს შესაძლებლობა, ესწავლა მასზე მაღალი დონის გამოცდილი თანამშრომლებისგან. როგორც ხელმძღვანელს, პოლაკს მოსწონს მენტორის როლი და ასწავლის მერიტს, როგორ ჩამოყალიბდეს პროფესიონალად.

წყარო: MCT via Getty Images

პრინციპი შეიძლება იყოს ის, რომ, თუ პიროვნებას არ აქვს ურთიერთობა ორგანიზაციის გარეთ ადამიანებთან, შეიძლება უფრო თავისუფლად ეცვას (გარკვეული შეზღუდვებით).

რაც შეეხება ტექნოლოგიებს, ეს თაობა თითქმის მთელი ცხოვრების მანძილზე იყენებს ბანკომატებს, DVD-ს, მობილურ ტელეფონებს, ელფოსტას, მოკლე ტექსტურ შეტყობინებებს, ლეპტოპებს და ინტერნეტს. როდესაც მათ არა აქვთ საჭირო ინფორმაცია, ისინი, უბრალოდ, რამდენიმე კლავიშს დააჭერენ ხელს მის მისაღებად. Y თაობის წარმომადგენლები, რომლებიც ტექნოლოგიებით გაიზარდნენ, თავს სავსებით კომფორტულად გრძნობენ მათი გამოყენებისას. მათთვის შეიძლება სავსებით დამაკმაყოფილებელი იყოს ვირტუალური შეხვედრა პრობლემის გადასაწყვეტად, მაშინ, როცა ბები-ბუმერების თაობის წარმომადგენლები მოელიან, რომ

მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტა პირად შეხვედრებზე უნდა მოხდეს. ბებიბუმერები ჩივიან, რომ Y თაობას არ შეუძლია ერთ საკითხზე კონცენტრაცია, მაშინ, როცა Y თაობის წარმომადგენლები მრავალი ამოცანის ერთდროულად შესრულებაში ცუდს ვერაფერს ხედავენ. ისევ და ისევ, მთავარია მოქნილობა ორივეს მხრიდან.

დაბოლოს, როგორ უნდა განხორციელდეს Y თაობის წარმომადგენლების მართვა? როგორც მანქანების ძველ რეკლამებში ამბობდნენ – „ეს არაა მამათქვენის მანქანა“, ჩვენ კი შეიძლება ვთქვათ – „ეს არაა მამათქვენის და დედათქვენის მიერ გამოყენებული მართვის გზა“. Y თაობის თანამშრომლებს სურთ: ხელმძღვანელები გახსნილი გონებით, ექსპერტები საკუთარ სფეროში იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ისინი არ არიან ძალიან ძლიერები ტექნოლოგიებში; ორგანიზებულები; მასწავლებლები, ტრენერები და მენტორები; არაავტორიტარული და არაპატრიარქალური; მათი თაობის მიმართ პატივისცემით განწყობილი; ისეთები, ვისაც ესმის მათთვის სამუშაოს და ცხოვრებას შორის ბალანსის დაცვის საჭიროება; რომლებიც უზრუნველყოფენ მუდმივ უკუკავშირს; ცოცხლები და მიმზიდველნი არიან ურთიერთობაში და ხელს უწყობენ სიახლის სწავლის სტიმულირებას.⁹⁸

Y თაობის წარმომადგენლებს შეუძლიათ, ბევრი რამ შესთავაზონ ორგანიზაციას მათი ცოდნის, გატაცებისა და უნარების თვალსაზრისით. თუმცა, მენეჯერებმა უნდა აღიარონ და გაიგონ ამ ჯგუფის ქცევის წესები იმისათვის, რომ შექმნან ისეთი გარემო, სადაც სამუშაო შეიძლება შესრულდეს ეფექტურად, ეფექტურად და ხელის შემშლელი კონფლიქტების გარეშე.

სამუშაო ადგილზე ნეგატიური ქცევის მენეჯმენტი

ჯერიმ შეამჩნია, რომ ამწეში ზეთი მთავრდება, მაგრამ ის განაგრძობს მართვას მანამ, სანამ არ გადახურდება და შეუძლებელი გახდება მისი გამოყენება. ხელმძღვანელის მხრიდან 11 თვის განმავლობაში მუდმივი შეურაცხყოფისა და არასათანადო მოპყრობის შემდეგ მარია ტოვებს სამსახურს. ოფისის კლერკი ძირს დაახეთქებს კლავიატურას და შემდეგ ილანძღება, როდესაც კომპიუტერი აღარ მუშაობს. უხეშობა, მტრული და ნეგატიური დამოკიდებულება, აგრესია, და უზრდელობა საკმაოდ გახშირდა დღევანდელ ორგანიზაციებში. შეერთებულ შტატებში გამოკითხულ თანამშრომელთა 10%-მა აღნიშნა, რომ სამსახურში ყოველდღიურად ხედავს უხეშობას, 20%-მა კი – რომ უზრდელო მოპყრობის უშუალო სამიზნეს წარმოადგენს, სულ მცირე, კვირაში ერთხელ მაინც. კანა-

დელი თანამშრომლების გამოკითხვისას 25%-მა აღნიშნა, რომ ყოველდღიურად უზრდელობას ხედავს, ხოლო 50%-მა განაცხადა, რომ არაცივილიზებული მოპყრობის უშუალო სამიზნეს წარმოადგენს, სულ მცირე, კვირაში ერთხელ მაინც.⁹⁹ ზოგიერთი შეფასების მიხედვით, ასეთი ნეგატიური დამოკიდებულება შეერთებული შტატების ეკონომიკას ყოველწლიურად 300 მილიარდ აშშ დოლარზე მეტი უჯდება.¹⁰⁰ მენეჯერების უმეტესობას საშინელებად მიაჩნია რთულ თანამშრომლებთან ურთიერთობა. თუმცა, მენეჯერებს არ შეუძლიათ პრობლემების იგნორირება. რა შეიძლება გააკეთოს ხელმძღვანელმა სამუშაო ადგილზე ნეგატიური ქცევის მართვისთვის?

მთავარია იმის აღიარება, რომ პრობლემები არსებობს. თავის მოტყუება იმით, რომ ნეგატიური ქცევა არ არსებობს, ან არასათანადო ქცევის იგნორირება, მხოლოდ დააბნევს თანამშრომლებს. რა უნდა ჩაითვალოს მისაღებ ქცევად? მკვლევრებს შორის არსებობს გარკვეული კამათი იმასთან დაკავშირებით, თუ ნეგატიური ქცევის მიმართ რომელია უფრო ეფექტური – პრევენცია თუ რეაგირების ზომები. რეალურად, ორივე აუცილებელია.¹⁰¹ ნეგატიური ქცევის პრევენცია პოტენციური თანამშრომლების დეტალური სკრინინგის მეშვეობით, გარკვეული პირადი მახასიათებლების დადგენის გზით და დაუყოვნებელი, გადამწყვეტი რეაგირება მიუღებელ ნეგატიურ ქცევაზე შეიძლება ძალზე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს სამუშაო ადგილზე ნეგატიური ქცევის მენეჯმენტის თვალსაზრისით. თუმცა, ასევე მნიშვნელოვანია, ყურადღება მიექცეს თანამშრომელთა დამოკიდებულებებს, რადგან ნეგატიურობამ ამ მიმართულებითაც შეიძლება იჩინოს თავი. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, როდესაც თანამშრომლები სამსახურით უკმაყოფილონი არიან, რაღაცაგვარ რეაგირებას მაინც გამოხატავენ.

MyManagementLab ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი

15

მზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის

თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

15.1 სწავლის შედეგი

განსაზღვრეთ ინდივიდუალური ქცევის ფოკუსი და მიზნები ორგანიზაციაში.

აისბერგის მსგავსად, ორგანიზაციის ფარული ელემენტები (დამოკიდებულება, აღქმა, ნორმები და ა.შ.) ართულებს ინდივიდუალური ქცევის გაგებას.

ორგანიზაციული ქცევა (OB) კონცენტრირებულია სამ სფეროზე: ინდივიდუალური ქცევა, ჯგუფური ქცევა და ორგანიზაციული ასპექტები. OB-ის მიზნებია ქცევის ახსნა, პროგნოზირება და მასზე გავლენის განხორციელება.

თანამშრომლის მწარმოებლურობა შედეგიანობის საზომია როგორც ეფექტურობის, ასევე ეფექტურობის თვალსაზრისით. აბსენტიზმი სამუშაოს გაცდენას ნიშნავს. კადრების დენადობა კი – თანამშრომელთა მუდმივ გადინებას ორგანიზაციიდან ნებაყოფლობით ან იძულებით. ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა (OCB) საკუთარი შეხედულებებისამებრ ქცევაა, რომელიც არ არის თანამშრომლისთვის ოფიციალური სამსახურებრივი მოთხოვნა, მაგრამ ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას. სამუშაოთი კმაყოფილება არის პიროვნების ზოგადი დამოკიდებულება მისი სამსახურის მიმართ. არასათანადო ქცევა სამუშაო ადგილზე – ესაა თანამშრომლის განზრახ მოქმედება, რომელიც, პოტენციურად, ვნების მომტანია ორგანიზაციის ან იქ მომუშავე პირებისთვის.

15.2 სწავლის შედეგი

ახსენით, რა როლს თამაშობს დამოკიდებულებები სამუშაოს შესრულებაში.

კოგნიტიური კომპონენტი შეეხება პიროვნების რწმენას, მოსაზრებებს, ცოდნას ან ინფორმაციას. აფექტური კომპონენტი დამოკიდებულების ემოციური, ანუ გრძნობითი ნაწილია. ქცევითი კომპონენტი შეეხება ვინმეს ან რაიმეს მიმართ გარკვეული ქცევის განზრახვას.

სამსახურით კმაყოფილება გულისხმობს პირის საერთო დამოკიდებულებას მისი სამსახურის მიმართ. სამუშაოში ჩართულობა განსაზღვრავს თანამშრომლის სამუშაოსთან იდენტიფიცირებულობის ხარისხს, ასევე იმას, თუ რამდენად აქტიურად მონაწილეობს ის ამ სამუშაოში და რამდენად მიაჩნია, რომ მისი შესრულება მნიშვნელოვანია საკუთარი თვითშეფასებისთვის. ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება იმის მაჩვენებელია, თუ რამდენად ახერხებს თანამშრომელი საკუთარი თავის იდენტიფიკაციას ორგანიზაციასთან და მის მიზნებთან და რამდენად სურს მას, დარჩეს ამ ორგანიზაციის წევრად. თანამშრომლის ჩაბმულობას მაშინ აქვს ადგილი, როცა ის დაკავშირებულია სამუშაოსთან, კმაყოფილია და ენთუზიაზმით ეკიდება მას.

სამსახურით კმაყოფილება დადებითად ზემოქმედებს მწარმოებლურობაზე, ამცირებს გაცდენათა რიცხვს, დენადობის მაჩვენებლებს, ხელს უწყობს კლიენტების პოზიტიურ დამოკიდებულებას OCB-სს (ზომიერად) და, ასევე, სამსახურში არასათანადო ქცევის მინიმუმამდე შემცირებას.

ადამიანები ცდილობენ, დაარეგულირონ სამსახურთან დამოკიდებულების და ქცევის შეუსაბამობა დამოკიდებულებისა თუ ქცევის შეცვლით ან შეუსაბამობის დასაბუთებით.

15.3 სწავლის შედეგი

აღწერეთ პიროვნულობის შესახებ არსებული სხვადასხვა თეორიები.

MBTI ზომავს ოთხ განზომილებას: სოციალურ ურთიერთქმედებას, მონაცემების შეგროვებისთვის უპირატესობის მინიჭებას, უპირატესობის მინიჭებას გადანყვეტილებების მიღებისთვის და გადანყვეტილებების მიღების სტილს. დიდი ხუთიანის მოდელი მოიცავს ხუთ პიროვნულ მახასიათებელს: ექსტრავერსიას, თანხმობის-

თვის მზადყოფნას, კეთილსინდისიერებას, ემოციურ სტაბილურობას და გახსნილობას გამოცდილების მიმართ.

ხუთი პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ინდივიდუალური ქცევის ახსნას, ესაა – კონტროლის ლოკუსი, მაკიაველიზმი, თვითშეფასება, თვითმონიტორინგი და გარისკვა. სხვა პროვნული მახასიათებლები მოიცავს A ტიპის/Bტიპის პიროვნებებს, პროაქტიურ პიროვნებას და მოქნილობას.

ის, თუ როგორ რეაგირებს პიროვნება ემოციურად და როგორ ერევა საკუთარ ემოციებს, განსაზღვრავს პიროვნული მახასიათებლების ფუნქციას. ემოციური ინტელექტის მქონე პიროვნებას გააჩნია უნარი, შეამჩნიოს და მართოს ემოციური სიგნალები და ინფორმაცია.

15.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ალქმა და მასზე მოქმედი ფაქტორები.

ალქმა, სენსორული შთაბეჭდილებების ორგანიზების და ინტერპრეტაციის გზით, განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ მნიშვნელობას ვანიჭებთ გარემოს. რადგანაც ადამიანები იქცევიან მათი ალქმის შესაბამისად, მენეჯერებს უნდა ესმოდეოთ ეს საკითხი.

ატრიბუციის თეორია სამ ფაქტორზეა დამოკიდებული. განსხვავებულობა ნიშნავს, ავლენს თუ არა პიროვნება სხვადასხვა ქცევას სხვადასხვა სიტუაციაში (ე.ი. არის ქცევა უჩვეულო თუ არა). კონსენსუსი – სხვა ადამიანები, ანალოგიურ სიტუაციაში ასევე რეაგირებენ თუ არა. თანმიმდევრულობაა, როდესაც პიროვნება რეგულარულად და თანმიმდევრულად მოქმედებს გარკვეული წესით. ამ ფაქტორების სიძლიერე და სისუსტე ეხმარება მენეჯერებს, განსაზღვრონ, თანამშრომლის ქცევა შინაგან ფაქტორებს მიეწერება თუ – გარეგანს.

ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა – ესაა ტენდენცია, შემცირებულად შეფასდეს გარე ფაქტორების ზემოქმედება და გადამეტებულად – შინაგანი ფაქტორების ზემოქმედება. ეგოისტური მიკერძოება – ესაა ტენდენცია, საკუთარი წარმატება მიაწერონ შინაგან ფაქტორებს, ხოლო მარცხი გარეშე ფაქტორებს დააბრალონ.

სამი მოკლე გზა, რომელიც გამოიყენება სხვების განსჯისას, ესაა დაშვებული მსგავსება, სტერეოტიპები და ჰალოეფექტი.

15.5 სწავლის შედეგი

განიხილეთ სწავლის თეორიები და მათი მნიშვნელობა ქცევის ფორმირებაში.

ოპერანტული პირობითობა ამტკიცებს, რომ ქცევა მისი შედეგების ფუნქციაა. მენეჯერებს შეუძლიათ მისი გამოყენება ქცევის ახსნის, პროგნოზირების და მასზე გავლენისთვის.

სოციალური სწავლის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანებს შეუძლიათ ისწავლონ სხვებზე დაკვირვებით და რაიმეს უშუალოდ გამოცდით.

მენეჯერებს შეუძლიათ ქცევის ფორმირება პოზიტიური გაძლიერების (სასურველი ქცევის გაძლიერება რაიმე სასიამოვნოს უზრუნველყოფით), ნეგატიური გაძლიერების (სასურველი რეაგირების გაძლიერება რაიმე არასასიამოვნოს მოცილებით), დასჯის (არასასურველი ქცევის შეწყვეტა სასჯელის გამოყენებით) ან გაუქმების (ქცევის გაძლიერებაზე უარის თქმა მის აღმოსაფხვრელად) გზით.

15.6 სწავლის შედეგი

იმსჯელეთ ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე პრობლემებზე.

Y თაობის თანამშრომელთა მენეჯმენტის სირთულე ისაა, რომ მათ ახალი დამოკიდებულება შეაქვთ სამუშაო ადგილზე. ძირითადი პრობლემები ისეთ საკითხებს უკავშირდება, როგორიცაა გარეგნობა, ტექნოლოგია და მართვის სტილი.

სამუშაო ადგილზე არასათანადო ქცევის დაძლევა შესაძლებელია ასეთი ქცევის არსებობის აღიარებით; პოტენციური თანამშრომლების ფრთხილი სკრინინგით შესაძლო ნეგატიური ტენდენციების დასაფიქსირებლად; რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, თანამშრომელთა დამოკიდებულებებისთვის ყურადღების მიქცევით სამსახურით კმაყოფილების თუ უკმაყოფილების შესახებ გამოკითხვების ჩატარების გზით.

სადისკუსიო საკითხები

1. OB-ის შესახებ ცოდნას სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს მენეჯერთა სხვადასხვა დონეზე ორგანიზაციაში? თუ ეს ასეა, რა განსხვავებები არსებობს მათ შორის? თუ ასე არ არის, რატომ არ არის ასე? პასუხი დაასაბუთეთ.
2. განმარტეთ, რატომ არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციის, როგორც აისბერგის, კონცეფცია?
3. განსაზღვრეთ თანამშრომლების ექვსი მნიშვნელოვანი ქცევა.
4. აღწერეთ დამოკიდებულების სამი კომპონენტი და განმარტეთ სამუშაოსთან დაკავშირებული ოთხი სახის დამოკიდებულება.
5. შეადარეთ MBTI და დიდი ხუთიანის მოდელი. აღწე-

რეთ ხუთი სხვა პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევის ახსნას.

6. განმარტეთ, როგორ შეიძლება მენეჯერებს დაეხმაროს აღქმის გაგება ინდივიდუალური ქცევის უკეთ გაგებაში. დაასახელეთ სამი მოკლე გზა, რომელიც სხვების განსჯისთვის გამოიყენება.
7. აღწერეთ ატრიბუციის თეორიის ძირითადი ელემენტები. აღწერეთ ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა და ეგოისტური მიკერძოება.
8. აღწერეთ ოპერანტიული პირობითობა და ის, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ქცევის ფორმირება.

მგაღება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

ამ მოვლენას უწოდებენ „სასონარკვეთილთა არეულობას“.¹⁰² იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც სამსახურიდან განთავისუფლება ანერვიულებთ, სურთ, რომ მათ აღიქვამდნენ, როგორც შეუცვლელს. ამიტომ ისინი სხვაგვარად იქცევიან: ის, ვინც ადრე დიდ ყურადღებას არ აქცევდა საკუთარ ჩაცმულობას, ახლა სრულიად საპირისპიროდ ირჯება; მოკამათენი ახლა ჩუმად არიან,

ვინც ნასვლას ჩქარობდა, ახლა ბოლო მიდის სამსახურიდან. შიშის მენეჯმენტი, შესაძლოა, რთული იყოს. ეთიკის თვალსაზრისით, რა პრობლემები შეიძლება წარმოიქმნას თანამშრომლებისთვის და მენეჯერებისთვის? როგორ უნდა მიუდგნენ მენეჯერები ამ გარემოებებს ეთიკურად?

უნარების სავარჯიშო უნარ-ჩვევების გამომუშავება ქცევის ფორმირებისთვის

უნარის შესახებ

თანამედროვე დინამიკურ გარემოში სწავლა უწყვეტად მიმდინარეობს, თუმცა, ეს არ უნდა ხდებოდეს იზოლირებულად, ხელმძღვანელობის გარეშე. თანამშრომელთა უმეტესობას სურს აჩვენოს, თუ რას მოელიან მათგან სამსახურში. როგორც მენეჯერმა, თქვენ უნდა ასწავლოთ თანამშრომლებს ქცევა, რომელსაც ყველაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს მათი და ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. განსაზღვრეთ გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე ქცევა, რომელიც ზემოქმედებს თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულების შედეგზე. ყველაფერი ის, რასაც თანამშრომლები აკეთებენ სამსახურში, ერთნაირად არ მოქმედებს შედეგზე. შედეგზე, ფაქტობრივად, მხოლოდ რამდენიმე გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე ქცევას აქვს სერიოზული გავლენა. ამიტომ საჭიროა ასეთი ზემოქმედების მქონე ქცევების იდენტიფიცირება.

2. განსაზღვრეთ შედეგიანობის საბაზისო დონე. საბაზისო დონე განისაზღვრება იმის დადგენით, თუ რამდენჯერ გამოავლინა ამგვარი ქცევები მომუშავემ მიმდინარე სამუშაო პირობებში.
3. განსაზღვრეთ სამუშაოს შესრულების ხელშემწყობი ფაქტორები და მათი გავლენის შედეგები. ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ჯგუფის ნორმები, შესაძლოა, მნიშვნელოვან როლს ასრულებდეს საბაზისო დონის განსაზღვრაში. განსაზღვრეთ ეს ფაქტორები და მათი გავლენა სამუშაოს შედეგზე.
4. ფორმირების სტრატეგიის შემუშავება. ცვლილებამ შეიძლება შეცვალოს ზოგიერთი ელემენტი – სტრუქტურა, პროცესი, ტექნოლოგია, ჯგუფი ან დავალება. სტრატეგიის მიზანია სასურველი ქცევის გაძლიერება და არასასურველის შესუსტება.
5. სათანადო სტრატეგიის გამოყენება. სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ საჭიროა მისი განხორციელება. ამ ეტაპზე ხდება სათანადო ჩარევა.
6. განხორციელებული ცვლილებების სიდიდის განსაზღვრა. ჩარევამ უნდა უზრუნველყოს ქცევის სასურველი შედეგი. შეაფასეთ, ამჯერად რამდენ-

ჯერ გამოვლინდა სასურველი ქცევა. შეადარეთ ეს რაოდენობა საბაზისო შეფასებას მე-2 ნაბიჯის დროს.

- 7. სასურველი ქცევის გაძლიერება. თუ ჩარევა წარმატებულია და ახალი ქცევა უზრუნველყოფს სასურველი შედეგის მიღწევას, შეინარჩუნეთ ეს ქცევა გაძლიერების მექანიზმების გამოყენებით.

უნარის გაგარჯობა

ა. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი თანაშემწე იდეალურია ყველა თვალსაზრისით, ერთის გარდა – მას არ შეუძლია სატელეფონო შეტყობინების მიღება, როდესაც თქვენ ოფისში არ ხართ. თქვენ ხშირად ხართ ტრენინგის კურსებზე, ხოლო სატელეფონო ზარები ეხება გაყიდვებს, რომლითაც დაინტერესებული ბრძანდებით, აქედან გამომდინარე, თანაშემწის მიერ შეტყობინებათა ზუსტად დაფიქსირებას განსაზღვრავთ, როგორც მნიშვნელოვანი გავლენის მქონე ქცევას.

- ბ. კონცენტრირდით მე-3 და მე-4 ნაბიჯებზე და განსაზღვრეთ მიმართულება თქვენი თანაშემწის ქცევის ფორმირებისთვის. განსაზღვრეთ ზოგიერთი ფაქტორი, რომელიც, შესაძლოა, ხელს უწყობს მის მიერ შეტყობინების იგნორირებას – ეს, შესაძლოა, დიდი სამუშაო დატვირთვა ან საქმის მნიშვნელობის გაუცნობიერებლობა (თქვენ უნდა გამორიცხოთ სუბორდინაციის დარღვევა) იყოს. შემდეგ შეიმუშავეთ ფორმირების სტრატეგია იმის განსაზღვრით, თუ რისი შეცვლა შეგიძლიათ – ხელმისაწვდომი ტექნოლოგიის, თავად დავალების, სამუშაოს სტრუქტურის თუ დავალების შესრულების რომელიმე სხვა ელემენტის.
- გ. დაგეგმეთ ჩარევა და მოაწყვეთ მოკლე შეხვედრა თქვენს თანაშემწესთან, რომელსაც აუხსნით, თუ რა ცვლილებას მოელთ მისგან. მოიწვიეთ მეგობარი ჩარევის როლის გათამაშებისას. როგორ ფიქრობთ, რეალურ სიტუაციაში წარმატებას მიაღწევთ?

ვეუშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

თქვენ შეიძლება ეს არ მოგწონთ ან არ გინდათ დაიჯეროთ, რომ არაპროფესიული ჩაცმულობა შესაძლოა, კარიერის კრახის მიზეზი გახდეს.¹⁰³ წარმოიდგინეთ, რომ ხართ მენეჯერი დიდ, მრავალეროვან კომპანიაში. თქვენი კომპანია დრეს-კოდის პოლიტიკას მისდევს, მაგრამ კაცებიც და ქალებიც „არღვევენ ზღვარს“. ერთ-ერთი თქვენი ხელქვეითი მას ყველაზე მეტად არღვევს. ის სამსახურში რამდენჯერმე მოვიდა ღრმად ამოჭრილი დეკოლტეით, მოკლე, უსახელო

ბლუზით, მინი ქვედაბოლოთი და სანდლებით. როგორ შეცვლიდით მის ქცევას? შეადგინეთ პატარა ჯგუფი – სამი ან ოთხი ადამიანის შემადგენლობით. თქვენი ჯგუფის მიზანია კონკრეტული გეგმის შედგენა იმ თანამშრომელთა ქცევის შესაცვლელად (ფორმირებისთვის), რომლებიც დრეს-კოდის პოლიტიკას არღვევენ. გაუზიარეთ თქვენი იდეები აუდიტორიას.

ჩემი ჯერია, ვიყო მენეჯერი

- ერთი კვირის განმავლობაში თვალი მიადევნეთ, როგორ იქცევიან თქვენ გარშემო მყოფი ადამიანები, განსაკუთრებით ისინი, ვინც თქვენთან ახლოს არიან (ოთახის მეზობლები, და-ძმა, სხვა მნიშვნელოვანი ადამიანები, თანამშრომლები და ა.შ.). გამოიყენეთ ის, რაც დამოკიდებულებების, პიროვნული თვისებების, ალქმის და სწავლის შესახებ ისწავლეთ და განმარტეთ, თუ როგორ და რატომ იქცევიან ისინი ისე, როგორც იქცევიან. ჩაინერეთ თქვენი დაკვირვებები და განმარტებანი დღიურში.
- ჩაინერეთ თქვენი სამი დამოკიდებულება. განსაზღვრეთ ამ დამოკიდებულებათა კოგნიტიური, აფექტური და ქცევითი კომპონენტები.
- გამოჰკითხეთ 15 მომუშავე (თქვენს სამსახურში ან კამპუსის ოფისში). ანონიმური გამოკვლევის

- ჩატარებამდე აუცილებლად მიიღეთ ნებართვა. იკითხეთ, რა უხეში ან ნეგატიური ქცევა უნახავთ მათ სამსახურში. შეიტანეთ თქვენი დასკვნები ანგარიშში და მზად იყავით აუდიტორიაში ამის განსახილველად. ამ სამუშაო ადგილის მენეჯერი რომ ყოფილიყო, როგორ მოაგვარებდით ასეთი ქცევის პრობლემას?
- თუ არასოდეს გაგივლიათ პიროვნულობის ან კარიერასთან თავსებადობის ტესტი, დაუკავშირდით თქვენი სასწავლებლის ტესტირების ცენტრს და გაარკვიეთ, ხომ არ შეგიძლიათ ტესტის გავლა. შედეგების მიღების შემდეგ შეაფასეთ, თუ რას ნიშნავს ისინი თქვენი კარიერული არჩევანისთვის. თქვენ მიერ შერჩეული კარიერა „შეეფერება“ თქვენს პიროვნულ თვისებებს? რას ნიშნავს ეს?

- ოდესმე გაგივიათ ოფიციალური წესის შესახებ? ბევრი საქმიანი ადამიანი მიიჩნევს, რომ ის, თუ როგორ ეპყრობით მომსახურე პერსონალს, ბევრს ამბობს თქვენი ხასიათის და დამოკიდებულების შესახებ. თქვენი აზრით, რას ნიშნავს ეს? ეთანხმებით ამ იდეას? რატომ ეთანხმებით ან რატომ არ ეთანხმებით? როგორ შეგაფასებდნენ თქვენ „ოფიციალური წესის“ მიხედვით?
- მოგვწონს ეს თუ არა, თითოეული ჩვენგანი მუდმივად ჩართულია მის გარშემო მყოფი ადამიანების ქცევის ფორმირებაში. ერთი კვირის განმავლობაში დააფიქსირეთ, რამდენჯერ გამოიყენეთ პოზიტიური გაძლიერება, ნეგატიური გაძლიერება, დასჯა ან გაუქმება ქცევის ფორმირებისთვის. კვირის ბოლოს შეაფასეთ, რომელ მათგანს იყენებდით ყველაზე მეტად. რის გაკეთებას ცდილობდით, ე.ი. როგორი ქცევის ფორმირებას ცდილობდით? თქვენი მცდელობა წარმატებული იყო? შეაფასეთ. რისი გაკეთება შეიძლებოდა სხვანაირად, ვინმეს ქცევის ფორმირება რომ გინდოდეთ ახლა?
- შეადგინეთ სამსახურით კმაყოფილების კვლევა თქვენთვის ნაცნობი ბიზნესისთვის.
- ინტერნეტში მოძებნეთ სამსახურით კმაყოფილების კვლევის ნიმუში. მოძებნეთ ერთი ან ორი ნიმუში, დაწერეთ ანგარიში, რომელშიც აღწერთ, შეადარებთ და შეაფასებთ თქვენ მიერ მოძებნილ მაგალითებს და თქვენ მიერ ჩატარებულ კვლევას.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Jonathan Littman and Mark Herson, *I Hate People!* (Little-Brown, 2009); Yoav Vardi and Ely Weitz, *Misbehavior in Organizations* (Lawrence Erlbaum Associates, 2004); Murray R. Barrick and A. M. Ryan, eds., *Personality and Work* (Jossey-Bass, 2003); Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them?* (Bantam, 2003); L. Thomson, *Personality Type: An Owner's Manual* (Shambhala, 1998); and Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Bantam, 1998).
- შეისწავლეთ Y თაობის 10 წარმომადგენელი. დაუსვით მათ სამი შეკითხვა: (1) თქვენი აზრით, როგორი ტანსაცმელია შესაფერისი ოფისისთვის? (2) რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს ტექნოლოგიების გამოყენებისას და ყველაზე მეტად რომელს იყენებთ? (3) თქვენი აზრით, როგორია „იდეალური“ ხელმძღვანელი? დააფიქსირეთ მიღებული შედეგები დოკუმენტში, სადაც შეაჯამებთ მიღებულ შედეგებს და პუნქტებად ჩამოაყალიბებთ.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: როგორია ჩემი ძირითადი პიროვნული მახასიათებლები? როგორია ჩემი იუნგისეული 16-ტიპიანი პიროვნული მახასიათებლები (გაითვალისწინეთ, რომ ეს MBTI-ის მინიატურული ტიპია)? A ტიპის ვარ? რას ვაფასებ? რამდენად ჩართული ვარ ჩემს სამუშაოში? რამდენად კმაყოფილი ვარ სამუშაოთი? ვარ თუ არა ჩაბმული? გაიაზრეთ, რას გრძნობთ ახლა? როგორია ჩემი აფექტურობის ინტენსიურობა? როგორია ჩემი ემოციური ინტელექტის შეფასება? რამდენად ვარ ჩემი ორგანიზაციის ერთგული? თქვენი შეფასებების შედეგების მიხედვით, განსაზღვრეთ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებდით ძლიერი მხარეების გასაძლიერებლად და სისუსტეების გამოსასწორებლად?

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

15-1 აღწერეთ ორგანიზაციული ქცევის ფოკუსი და მიზნები.

15-2 განმარტეთ, რა პრობლემები აქვთ მენეჯერებს თაობათა შორის განსხვავებების მართვისა და სამუშაო ადგილზე ნეგატიური ქცევის მენეჯმენტისთვის.

15-3 Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 დიდებული ადგილი სამუშაოდ

გაგიგიათ SAS Institute, Inc.-ის შესახებ?¹⁰⁴ შესაძლოა, თქვენ გისარგებლიათ მათი ანალიტიკური პროგრამული უზრუნველყოფის სასკოლო ვერსიით კვლევის ჩატარებისას. SAS (თავდაპირველად მისი დასახელება იყო Statistical Analysis System) მდებარეობს კერიში (ჩრდილო კაროლინა) და მის ანალიტიკური და ბიზნესმონაცემების ანალიზის პროგრამულ უზრუნველყოფას კორპორაციები და სხვა მომხმარებლები იყენებენ ოპერაციების ანალიზისა და განვითარების ტენდენციების პროგნოზირებისთვის. 15 წლის განმავლობაში SAS-ს ასახელებდნენ *Fortune*-ის „საუკეთესო კომპანიები სამუშაოდ“ სიაში. ის პირველ ადგილზე იყო 2010 და 2011 წლებში და მესამეზე – 2012 წელს. ერთი რამ, რითაც გამოირჩევა SAS, ესაა თანამშრომლების მიმართ კეთილგანწყობილი კულტურა.



თანამშრომლებისთვის კარგი პირობების შექმნა მან ჯერ კიდევ 26 წლის წინ დაიწყო ყოველ ოთხშაბათს უფასო M&Ms-ით. ახლა მისი ტკბილეული კიდევ უფრო მიმზიდველი გახდა. დღეს SAS-ის 13000-ზე მეტი თანამშრომელი სარგებლობს ადგილზე უფასო ჯანდაცვის მომსახურებით, მონტესორის (Montessori) მეთოდით ბავშვთა მოვლის სუბსიდირებული მომსახურებით, ავადმყოფობის შემთხვევაში – შეუზღუდავი შვებულებით, ადგილზე მასაჟით, მომუშავეთა ბავშვებისთვის საზაფხულო ბანაკებით, უზარმაზარი ფიტნეს და რეკრეაციული ცენტრით, მანქანების რეცხვის მომსახურებით, ლიმონათისა და საუზმის გაცემით დასასვენებელ ოთახებში და სხვ. როგორია SAS-ის უნიფორმა? აქ დრეს-კოდი არ არსებობს. „აქ მოსვენებულ მდგომარეობაში ყოფნა არაოფიციალური მდგომარეობაა და მოსახერხებლობა – დევიზი“. ყველა ამ შეღავათის გამო, SAS სასურველი სამსახურია. აღსანიშნავია, რომ კომპანიის მიერ თანამშრომლების მხარდაჭერა ამ პაკეტის ფარგლებს სცილდება. ეკონომიკური სირთულეების დროსაც კი SAS-მა უარი თქვა თანამშრომლების გათავისუფლებაზე და კიდევ უფრო გააფართოვა შეღავათები. როგორც SAS-ის ადამიანური რესურსების სამსახურის ვიცე-პრეზიდენტმა აღნიშნა, „SAS-ის მუდმივი წარმატება ადასტურებს ჩვენს ძირითად რწმენას: ბედნიერი, ჯანმრთელი თანამშრომლები უფრო ნაყოფიერად მუშაობენ“.

პროგრამისტებს, რომლებიც კომპანიის პროდუქტებს ქმნიან, კონკურენტულ ხელფასს უხდიან, მაგრამ მათ არ სთავაზობენ აქციებს. SAS კერძო კომპანიაა და, ამდენად, აქციები არ აქვს. მაგრამ შეღავათიანი პაკეტი SAS-ს ეხმარება, შეამციროს კადრების დენადობა. რეიტინგში „საუკეთესო კომპანიები სამუშაოდ“, 2012 წლის მონაცემებით, ჩამონათვალში არსებულ 100 კომპანიას შორის SAS საუკეთესო იყო კადრების ყველაზე დაბალი დენადობით. მისი დენადობის მაჩვენებელი 2011 წელს 2,2%-ს შეადგენდა. ამ კომპანიათა გამოსავლენად ჩატარებული კვლევისას SAS-ის ერთ-ერთმა თანამშრომელმა აღნიშნა, რომ თანამშრომლები განაგრძობენ SAS-ში მუშაობას იმიტომ, რომ კომპანია პატივს სცემს და უფროთხილდება მათ. კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი და თანადაამფუძნებელი ჯიმ გუდნაითი (Jim Goodnight) ამბობდა, რომ ცუდი არაფერია იმაში, თუ საკუთარ თანამშრომლებს კარგად მოეპყრობი. ამან გაამართლა მისი კომპანიის შემთხვევაში. 2011 წელს SAS-მა გაყიდა თითქმის 2,75 მილიარდი აშშ დოლარის ღირებულების პროგრამული უზრუნველყოფა და მას არასდროს ჰქონია წამგებიანი წელი.

კომპანიის კამპუსში, კერიში (ჩრდილო კაროლინა), ლამაზადაა მოწყობილი ტერიტორია სასეირნო ბლიკებით. აქ ხელმისაწვდომია თანამშრომლებისთვის მასაჟი და უფასო ჯანდაცვა ადგილზე, ფიტნესისა და რეკრეაციული ცენტრი, უფასო M&Ms ყოველ ოთხშაბათს. არ არსებობს სამსახურიდან დათხოვნის შიში. ყოველივე ეს ადასტურებს SAS Institute-ის შეხედულებას იმის შესახებ, რომ თანამშრომელთა ბედნიერებისა და ჯანმრთელობის უზრუნველყოფა აუმჯობესებს სამსახურით კმაყოფილებასა და მწარმოებლურობას.

წყარო: AP Photo/Karen Tam

სადისკუსიო საკითხები 

1. რა შთაბეჭდილება მოახდინა თქვენზე თანამშრომელთა მიმართ კეთილგანწყობილმა კულტურამ? ეს გაამართლებს სხვა ორგანიზაციების შემთხვევაშიც? რატომ გაამართლებს ან არ რატომ არ გაამართლებს? რა არის საჭირო იმისათვის, რომ გაამართლოს?
2. როგორ შეიძლებოდა დახმარებოდა ორგანიზაციული ქცევის გაგება მთავარ აღმასრულებელ ოფიცერ ჯიმ გუდნაიტს მისი კომპანიის მართვაში? დააკონკრეტეთ. როგორ შეიძლებოდა დახმარებოდა ორგანიზაციული ქცევის გაგება კომპანიის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებს? პასუხი დააკონკრეტეთ.
3. თქვენი აზრით, რა უწყობს ხელს SAS-ში კადრების დენადობის დაბალ დონეს? რატომაა კადრების დენადობის დაბალი დონე სასარგებლო კომპანიისთვის?
4. დაუბრუნდით SAS-ის თანამშრომლის განცხადებას საუკეთესო კომპანიათა კვლევისას. რას გვეუბნება ეს ფაქტი ინდივიდუალური ქცევის მნიშვნელობის გაგების შესახებ?

პრაქტიკული შემთხვევა

2

უსწაური წყვილები



წყარო: © Caro/Alamy

Randstad-მა, მწარმოებლურობის ამალღების მიზნით, შექმნა სამუშაო შეთანხმება ორი თანამშრომლის პარტნიორობის შესახებ სამუშაოსა და სამსახურებრივ დავალებათა მონაცვლეობისთვის. იმისათვის, რომ ახალგაზრდა თანამშრომელმა კარგად იმუშაოს უფროს და გამოცდილ პარტნიორთან, კომპანია სამსახურში იღებს იმ პირებს, რომლებსაც შეუძლიათ მუშაობა გუნდურ გარემოში, სურთ ისწავლონ სამსახურებრივი პარტნიორისგან და, ამავე დროს, ასწავლონ მას.

29 და 68 წლის ადამიანები. რა შეიძლება ჰქონდეთ მათ საერთო? რისი სწავლა შეუძლიათ მათ ერთმანეთისგან? Randstad USA-ის მანჰეტენის ოფისში თანამშრომელთა ამგვარი დაწყვილება ჩვეულებრივი ამბავია.¹⁰⁵ კოლეგების ერთ-ერთი ასეთი წყვილი ერთმანეთთან ახლოს, პირისპირ სხედან. რამდენადაც ისინი ერთად ასე ახლოს მუშაობენ, მათ საზიარო აქვთ კორესპონდენცია, სატელეფონო ზარები და ელფოსტა. ხშირად ისინი ერთმანეთის ნაცვლად წინადადებებსაც კი ამთავრებენ.

ჰოლანდიური კომპანია Randstad Holding NV დაწყვილების ამ იდეას დაარსების დღიდან, უკვე 40 წელია იყენებს. დამფუძნებლის დევიზი იყო: „არავინ იყოს მარტო“. მისი თავდაპირველი მიზანი იყო მწარმოებლურობის

ამალღება გაყიდვების აგენტების სამუშაო გამოცდილების გაზიარებითა და სამსახურებრივი პასუხისმგებლობის გადანაწილებით. დღეს პარტნიორებს სათავო ოფისში ასეთი შეთანხმება აქვთ: ერთი მათგანი მთელი კვირის განმავლობაში ოფისში იმყოფება, ხოლო მეორე – ოფისის გარეთ, და კლიენტებთან შეხვედრებით და სათანდო სატელეფონო ზარების განხორციელებითაა დაკავებული. ერთი კვირის შემდეგ ისინი ერთმანეთს ენაცვლებიან. შეერთებულ შტატებთან პარტნიორული შეთანხმება კომპანიამ 1990-იანი წლების ბოლოს გააფორმა. თუმცა, როდესაც მან ახალი თანამშრომლების მიღება დაიწყო, რომელთა უმეტესობაც ოცი წლის ასაკის იყო, დაინახა ამოცანათა სირთულე და ის პოტენციული, რომელიც სხვადასხვა თაობების დაწყვილებას შეეძლო მოეცანა.

Randstad-ის მენეჯერებმა „საშინაო დავალება“ კარგად შეასრულეს. მათ იცოდნენ, რომ Y თაობის წარმომადგენლებს მოსწონთ სხვებთან თანამშრომლობა და იმის შეგრძნება, რომ მათზე ზრუნავენ. მენეჯერებმა დაასკვნეს, რომ ეს ორი მოთხოვნა დაკმაყოფილებოდა: Y თაობის წარმომადგენლები შეძლებდნენ სამუშაო გამოცდილების მიღებას უფროსი თაობის თანამშრომლებისაგან და, ამავე დროს, ისინი ერთმანეთზე იქნებოდნენ დამოკიდებულნი საერთო წარმატების მისაღწევად.

Randstad შემთხვევით არ აწყვილებს ადამიანებს და იმედოვნებს, რომ ეს მიდგომა გაამართლებს. და ეს მიდგომა ნამდვილად ამართლებს! კომპანია ეძებს ისეთ ადამიანებს, რომლებიც ერთად კარგად იმუშავენ. ინტენსიური გასაუბრების შემდეგ ისინი სთხოვენ კანდიდატს, რომ ნახევარი დღის განმავლობაში თან დაჰყვებოდეს გაყიდვების აგენტს. გასაუბრების პროცესის განმავლობაში მენეჯერები სთხოვენ პოტენციურ თანამშრომლებს, გაუზიარონ „ყველაზე სამახსოვრო მომენტი“, რომელიც მათ ჰქონდათ გუნდური მუშაობისას. თუ კანდიდატი რაიმეს იტყვის მისი ინდივიდუალური მიღწევების შესახებ, გარიგება არ შედგება. ეს ორგანიზაცია გუნდის წევრებისგან შედგება. როდესაც ახალმიღებულ თანამშრომელს გამოცდილ აგენტთან აწყვილებენ, ორივეს გარკვეული ადაპტაცია სჭირდება. Randstad-ის პროგრამის საინტერესო მომენტი ის არის, რომ აქ „უფროსი“ არავინაა – ორივესგან იმას ელიან, რომ ერთმანეთს ასწავლონ.

სადისკუსიო საკითხები

1. ინდივიდუალური ქცევის რა საკითხებს ხედავთ ამ ისტორიაში? განმარტეთ.
2. რას ფიქრობთ დანაწილების იდეის შესახებ? თავს კომფორტულად იგრძნობთ ასეთ შემთხვევაში? რატომ?
3. რა სახის პიროვნული მახასიათებლებია ყველაზე საჭირო ასეთი ტიპის სამუშაოსათვის? რატომ?
4. რა ტიპის პრობლემები შეიძლება შეექმნას Y თაობის თანამშრომელს და უფროსს, გამოცდილ თანამშრომელს? როგორ მოერევა ასე მჭიდროდ დაკავშირებული ეს ორი ადამიანი ამ პრობლემებს? ე.ი., როგორ შეუძლია ორივეს ადაპტაციის გამარტივება?
5. შეადგინეთ მომუშავეთა დამოკიდებულების კვლევა Randstad-ის თანამშრომლებისთვის.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში



„ტვიტები“ (Tweets). „ტვიტერინგი“ (Twittering). 2006 წლამდე, ერთადერთი განსაზღვრება, რაც ამ სიტყვების შესახებ ვიცოდით, უკავშირდებოდა ჩიტებს და იმ ხმებს, რომელსაც ისინი გამოსცემენ. ამჟამად პრაქტიკულად ყველამ იცის, რომ Twitter ინტერნეტმომსახურებაა 140-სიმბოლოანი ან ნაკლები ზომის მოკლე ტექსტური შეტყობინებების გასაგზავნად ინტერნეტის, მობილური ტელეფონების და სხვა მონყობილობების საშუალებით.¹ 2012 წლის დასაწყისისთვის მას ჰყავდა 500 მილიონი რეგისტრირებული მომხმარებელი, 340 მილიონი tweet დღეში და 1,6 მილიარდი ძიება ყოველდღიურად. მისი დამფუძნებლების (ევან უილიამსი (Evan Williams), ბიზ სტოუნი (Biz Stone) და ჯეკ დორსი (Jack Dorsey) იხილეთ ფოტოზე) შეხედულებით, Twitter ბევრ ფუნქციას მოიცავს, ესენია: შეტყობინებების გადაცემისა და მომხმარებლების მომსახურება, რეალურ დროში ძიება და მიკრობლოგინგი. როგორც სტატისტიკა გვიჩვენებს, Twitter საკმაოდ პოპულარული გახდა!

ერთ-ერთი ადგილი, სადაც Twitter-მა პოპულარობა მოიპოვა, სპორტული სამყაროა, განსაკუთრებით, კოლეჯებში. მაგალითად, ლეს მაილსი (Les Miles), ლუიზიანას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მთავარი საფეხბურთო მწვრთნელი, საკუთარ თავს „Twitter-ის მომხმარებელ ბიჭს“ უწოდებს. მას ესმის მყისიერი კომუნიკაციის ძალა. მაილსს სურს, კონკურენციის პირობებში მოწინავე პოზიცია შეინარჩუნოს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე გულშემატკივრების მოზიდვასა და მათ ინფორმირებას ეხება. მან განაცხადა: „ის (Twittering) საშუალებას გვაძლევს, დიდი მოცულობის ინფორმაცია იმ ადამიანებამდე მივიტანოთ, რომლებიც ჩვენთან ურთიერთობენ“. თამაშების დღეს ის აგზავნის Tweet-ებს (ასისტენტების მეშვეობით) თამაშის დაწყებამდე, შუა თამაშში და თამაშის შემდეგ. თუ მწვრთნელებისთვის Twitter-ის გამოყენება ნებადართულია, საინტერესოა, რა მდგომარეობაა ამ ამხრივ სტუდენტ სპორტსმენებთან დაკავშირებით?

ბევრი უნივერსიტეტისა და კოლეჯის მწვრთნელი აკვირდება და, ზოგ შემთხვევაში, უკრძალავს კიდევ ათლეტებს სოციალური მედიის გამოყენებას. „ისინი ლელავენ, რადგან დაუფიქრებელმა Tweet-მა შეიძლება ცუდი გავლენა იქონიოს მთელ პროგრამაზე, განარისხოს ხელმძღვანელები და გულშემატკივრები და, შესაძ-

წყარო: Cal Sport Media via AP Images

ლოა, NCAA-ის (National Collegiate Athletic Association (სტუდენტური სპორტის ეროვნული ასოციაცია)) შერჩევის წესები დაარღვიოს“. აქვე განვიხილავთ Twittering-ის რამდენიმე შეცდომას:

ერთ-ერთი ადგილი, სადაც Twitter-მა პოპულარობა მოიპოვა, სპორტული სამყაროა, განსაკუთრებით, კოლეჯებში.

დასავლეთკენტი უკანა მცველი დაითხოვეს იმის გამო, რომ ის Twitter-ის მეშვეობით კრიტიკულ კომენტარებს აკეთებდა გუნდის გულშემატკივრების შესახებ; NCAA-მ მოთამაშის tweet-ების მოკვლევის შემდეგ 15 ფეხბურთელს სტიპენდია გაუუქმა და Lehigh University-ის სპორტსმენი დაითხოვა რასისტული შინაარსის Twittering-ის გამო. ასევე ვნახეთ Twittering-ის კიდევ ერთი უკუშედეგი ლონდონის ოლიმპიადებზე. პირველი „დაზარალებული“ – ბერძენი მონანილე სამმაგ



ნაპრო Kevin Mazur/Getty Images

ხტომში – თამაშებიდან მოხსნეს რამდენიმე რასისტული tweet-ის გამო. ეს ყველაფერი საკმარისი მიზეზია მენეჯერებისთვის (მაგ; მწვრთნელებისა და ადმინისტრატორებისთვის), რათა სცადონ ინფორმაციული ნაკადის გაკონტროლება. მაგრამ მისი აკრძალვა ადეკვატური ქმედებაა? ზოგიერთი ანალიტიკოსი ფიქრობს, რომ – არა. ისინი ამტკიცებენ, რომ მათ, ვინც ამ წესებსა და რეგულაციებს იგონებს, არ ესმით სოციალური მედიის არსი და მისი, როგორც მარკეტინგისა და შერჩევის მექანიზმის, ღირებულება; რომ

MyManagementLab®
 ★ გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესავლის შემდეგ თქვენ შეძლებთ:

- 16.1 განსაზღვროთ კომუნიკაციის ბუნება და ფუნქცია.
- 16.2 შეადაროთ და შეაპირისპიროთ ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მეთოდები.
- 16.3 მოახდინოთ ეფექტური ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ბარიერების და მათი დაძლევის გზების იდენტიფიცირება.
- 16.4 ახსნათ, როგორ შეიძლება შედგეს ორგანიზაციებში კომუნიკაცია ყველაზე ეფექტურად.
- 16.5 აღწეროთ, როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია მენეჯერულ კომუნიკაციასა და ორგანიზაციებზე.
- 16.6 განიხილოთ კომუნიკაციის თანამედროვე საკითხები.

აუცილებელია აშშ-ის კონსტიტუციის პირველი შესწორების გააზრება (რომლის ნაწილიცაა სიტყვის თავისუფლება). სოციალური მედიის გამოყენების აკრძალვის ნაცვლად, ბევრი უნივერსიტეტი სპორტსმენტა „პოსტების“ მონიტორინგისათვის ქირაობს კომპანიებს. ეს, რასაკვირველია, ათლექტებისგან მოითხოვს, მისცენ ამ კომპანიებს სოციალურ ქსელებში მათი პირადი გვერდების ნახვის უფლება, რასაც ზოგიერთი პირად სივრცეში შეჭრად აღიქვამს. როგორ ფიქრობთ, ბიზნესორგანიზაციების მენეჯერებისთვის რამდენად რელევანტურია ეს საკითხი?

კეთილი იყოს თქვენი მობრძანება კომუნიკაციის ახალ სამყაროში! ამ სამყაროში მენეჯერებს მოუწევთ, გაიაზრონ ყველა სახის კომუნიკაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია, რადგან ის უზრუნველყოფს ორგანიზაციებში სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ინფორმაციას. აქედან გამომდინარე, ეჭვგარეშეა, რომ კომუნიკაცია ფუნდამენტურად არის დაკავშირებული მენეჯერის საქმიანობასთან.²

16.1 განსაზღვრეთ

კომუნიკაციის ბუნება და ფუნქცია

კომუნიკაციის ბუნება და ფუნქცია

Southwest Airlines-მა დაითხოვა თავისი პილოტი, რომელმაც შემთხვევით გადასცა კრიტიკული შინაარსის შეტყობინება ვულგარულად, რაც საჰაერო ტრანსპორტის კონტროლის სიხშირეზე გავიდა და კონტროლიორებმა და სხვა პილოტებმა მოისმინეს.³ მისი თვითმფრინავის ბორტგამცილებლების შესახებ უხამსი საუბრის დროს საჰაერო ტრანსპორტის ჰიუსტონელმა კონტროლიორმა მას სიტყვა გაანწყვეტინა და უთხრა: „ვინც არ უნდა იყოს, გირჩევნიათ, დაუკვირდეთ, რასაც ლაპარაკობთ“. Federal Aviation Administration-მა საუბრის აუდიოჩანაწერი გაუგზავნა Southwest-ს და მას „შეუფერებელი“ უწოდა. თანამშრომელთა პოლიტიკის საწინააღმდეგო კომენტარების გამო, Southwest-მა 12-წლიანი სტაჟის მქონე პილოტი ანაზლაურების გარეშე გაურკვეველი ვადით დაითხოვა და ის სენსიტიურობის ტრენინგზე გაგზავნა. ეს მაგალითი გვიჩვენებს, თუ რატომ არის მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანი, გაიაზრონ კომუნიკაციის ზეგავლენა.

ეფექტური კომუნიკაციის შესაძლებლობა ნებისმიერი მენეჯერისთვის აუცილებელი უნარია, განსაკუთრებით მათთვის, ვისაც ეფექტური მენეჯერობა სურს. მენეჯერებისთვის ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა ხაზგასმული უნდა იყოს ერთი კონკრეტული მიზეზით: ყველაფერი, რასაც მენეჯერი აკეთებს, შეიცავს კომუნიკაციას – არა რაღაც, არამედ ყველაფერი! მენეჯერებს ინფორმაციის გარეშე გადანყვეტილების მიღება არ შეუძლიათ, აუცილებელია ამ ინფორმაციის გადაცემა. მაშინ, როდესაც გადანყვეტილება მიღებულია, კომუნიკაცია კიდევ ერთხელ უნდა შედგეს. სხვა შემთხვევაში, არავის ეცოდინება, რა გადანყვეტილება იქნა მიღებული. საუკეთესო იდეა, ყველაზე შემოქმედებითი წინადადება, საუკეთესო გეგმა, სამუშაოს ყველაზე ეფექტური გარდაქმნის გეგმა ფორმას ვერ შეიძენს კომუნიკაციის გარეშე

რა არის კომუნიკაცია?

კომუნიკაცია აზრის გადაცემა და აღქმაა. ხაზს ვუსვამთ აზრის გადაცემას: თუ ინფორმაცია ან იდეები არ გადაიცემა, კომუნიკაცია ვერ შედგება. თუ მოსაუბრეს არ მოუსმინეს ან მწერლის ნაშრომები არ წაკითხეს, კომუნიკაცია არ შედგება. და მაინც, უფრო მნიშვნელოვანია, რომ კომუნიკაცია მოიცავს აზრის გაგებას. იმისათვის, რომ კომუნიკაცია წარმატებული იყოს, აზრი გადაცემული და გაგებული უნდა იქნეს. ესპანურ ენაზე მიწერილი წერილი იმ პიროვნებისთვის, ვინც ესპანურს ვერ კითხულობს, ვერ ჩაითვლება კომუნიკაციად, სანამ იმ ენაზე არ ითაგრმნება, რომელზეც ის კითხულობს და ესმის. იდეალური კომუნიკაცია – ასეთი რამ რომ არსებობდეს – შედგებოდა, როდესაც გადაცემული ფიქრი ან იდეა მიმღების მიერ იქნებოდა გაგებული ისევე ზუსტად, როგორც მის გამგზავნს ესმის.

კომუნიკაცია

აზრის გადაცემა და აღქმა

კიდევ ერთი გასათვალისწინებელი რამ არის ის, რომ კარგი კომუნიკაცია ზოგჯერ შეცდომით აღიქმება კომუნიკატორის მიერ, როგორც დათანხმება ამ შეტყობინებაზე, და არ ხდება შეტყობინების ნათელი გააზრება.⁴ თუ ვინმე არ გვეთანხმება, მივიჩნევთ, რომ იმ ადამიანს, უბრალოდ, სრულად არ ესმის ჩვენი პოზიცია. სხვა სიტყვებით, ბევრი ჩვენგანი კარგ კომუნიკაციად მიიჩნევს იმას, რომ ვიღაც ჩვენს შეხედულებებს ეთანხმება. მაგრამ რეალურად, შესაძლებელია, ადამიანს ცხადად ესმოდეს, რას გულისხმობს თანამოსაუბრე და, უბრალოდ, არ ეთანხმებოდეს მას.

კიდევ ერთი რამ, რაც კომუნიკაციის შესახებ გვინდა გაცნობოთ, არის ის, რომ იგი მოიცავს როგორც ინტერპერსონალურ (ორ ან მეტ ადამიანს შორის), ასევე, **ორგანიზაციულ კომუნიკაციას**, რომელიც ორგანიზაციაში კომუნიკაციის ყველა მოდელი, ქსელი და სისტემაა. ორივე ტიპი მნიშვნელოვანია მენეჯერებისთვის.

კომუნიკაციის ფუნქციები

International Association of Business Communicators-მა 2012 წელს Excellence in Communication Leadership-ის (EXCEL) ჯილდო გადასცა კალგარიში (ალბერტას პროვინცია, კანადა) ბაზირებული ტექნიკური ინსტიტუტის – SAIT Polytechnic-ის – მთავარ აღმასრულებელ ოფიცერს ირენ ლუისს (Irene Lewis). ეს ჯილდო განკუთვნილია ლიდერებისთვის, რომლებიც კომუნიკაციაში ოსტატობას ავლენენ და წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციულ კომუნიკაციის ხელშეწყობასა და განვითარებაში. შერჩევის კომისიამ გაითვალისწინა კომუნიკაციისთვის ლუისის თავდადება, მისი ხელმძღვანელობა და SAIT-ის რეპუტაციასა და ზრდაზე მისი გავლენა. „ის საკითხების ფართო სპექტრშია ჩართული და კომუნიკაციას ჭკვიანურად იყენებს კომპანიის დაინტერესებულ პირებთან კონტაქტისთვის“.⁵

SAIT Polytechnic-სა და ბევრ სხვა ორგანიზაციაში კომუნიკაცია ოთხ ძირითად ფუნქციას ასრულებს. ესენია: კონტროლი, მოტივაცია, ემოციური გამოხატვა და ინფორმაცია.⁶ ყველა ფუნქცია თანაბრად მნიშვნელოვანია.

კომუნიკაცია თანამშრომელთა ქცევას აკონტროლებს რამდენიმე გზით. როგორც მეთერთმეტე თავიდან ვიცით, ორგანიზაციებს აქვთ ძალაუფლების იერარქია და ფორმალური წესები, რის შესრულებასაც თანამშრომლებისგან მოელიან. მაგალითად, როდესაც თანამშრომლებისგან ითხოვენ, სამსახურთან დაკავშირებული გადაწყვეტი მნიშვნელობის მქონე საკითხები უშუალო მენეჯერს შეატყობინონ, სამუშაო მოთხოვნები შეასრულონ ან კომპანიის პოლიტიკასთან შესაბამისობაში მოიყვანონ საკუთარი ქმედებები, კომუნიკაცია გამოიყენება კონტროლისთვის. არაფორმალური კომუნიკაციაც აკონტროლებს ქცევას. როდესაც სამუშაო ჯგუფი დასცინის წევრს, რომელიც თავისი ზედმეტი მუშაობით ნორმების იგნორირებას ახდენს, ისინი არაფორმალურად აკონტროლებენ წევრის საქციელს.

შემდეგ, კომუნიკაცია მოქმედებს, როგორც *მოტივატორი*, იმის მეშვეობით, რომ უხსნის თანამშრომლებს, რა უნდა გაკეთდეს, რამდენად კარგად ასრულებენ ისინი სამუშაოს და რა არის საჭირო, რომ შედეგიანობა გაუმჯობესდეს. კომუნიკაცია საჭიროა თანამშრომელთა მიერ კონკრეტული მიზნების დასახვის, ამ მიზნების მისაღწევად მუშაობის და სამუშაოს მიმდინარეობის შესახებ უკუკავშირის მიღებისას.

ბევრი მომუშავესთვის სამუშაო ჯგუფი სოციალური ურთიერთობების ძირითადი წყაროა. კომუნიკაცია, რომელიც ხორციელდება ჯგუფის შიგნით, არის ფუნდამენტური მექანიზმი, რომლის საშუალებითაც ჯგუფის წევრები ერთმანეთს უზიარებენ კმაყოფილებას, იმედგაცრუებას და სხვა გრძნობებს. შესაბა-

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია

კომუნიკაცია ორ ან მეტ ადამიანს შორის

ორგანიზაციული კომუნიკაცია

კომუნიკაციის ყველა მოდელი, ქსელი და სისტემა ორგანიზაციაში



ტოკიოში, ფეხსაცმლის მოვლისათვის საჭირო პროდუქციის მწარმოებელ კომპანია **Columbus Compani, Ltd.**-ში, ახალ თანამშრომლებთან კომუნიკაცია ასრულებს ინფორმაციის, მოტივაციის და სოციალიზაციის ფუნქციებს. სამსახურში მიღებისას კოლეჯის კურსდამთავრებულები პირველად ლექციას ესწრებიან, სადაც კომპანიის გასაპრიალებელი საცხებისა და ფეხსაცმლის მოვლის სხვა პროდუქტების შესახებ ცოდნას ეუფლებიან. მათ აწყვილებენ ოსტატთან, რომელიც ასწავლის, როგორ გააპრიალონ ფეხსაცმელი იმ სულისკვეთებით, რომ „ფეხსაცმლის გაპრიალება გულის გაპრიალებასავით აღიქვან“. ახალი თანამშრომლები თავიანთი მენტორების ფეხსაცმლებსაც აპრიალებენ და იღებენ უკუკავშირს მათი შესრულების ხარისხის მიხედვით. ახალწვეულებისა და სტაჟიანი მუშაკების ურთიერთობისას, კომუნიკაცია ასევე უზრუნველყოფს ემოციებისა და გრძნობების გამოხატვას.

წყარო: **Everett Kennedy Brown/EPA/Newscom**

მისად, კომუნიკაცია უზრუნველყოფს ემოციების გამოხატვას და სოციალური საჭიროებების დაკმაყოფილებას.

დაბოლოს, ინდივიდებსა და ჯგუფებს სჭირდებათ ინფორმაცია, რათა ორგანიზაციაში სამუშაო შესრულდეს. კომუნიკაცია უზრუნველყოფს ამ ინფორმაციას

16.2 შეადარეთ და შეაპირისპირეთ ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მეთოდები

შეტყობინება

გადასაცემი მიზანი.

დაშიფვრა

შეტყობინების სიმბოლოებად გარდაქმნა.

არხი

საშუალება, რომლის გავლითაც მიენოდება შეტყობინება.

გამიფვრა

გამგზავნის შეტყობინების გადათარგმნა.

კომუნიკაციის პროცესი

ერთი ადამიანისგან მეორისთვის აზრის გადაცემაში ჩართული შვიდი ელემენტი.

ხმაური

რაიმე შეფერხებაა, რომელიც ხელს უშლის შეტყობინების გადაცემის, მიღების ან უკუკავშირის პროცესს.

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მეთოდები

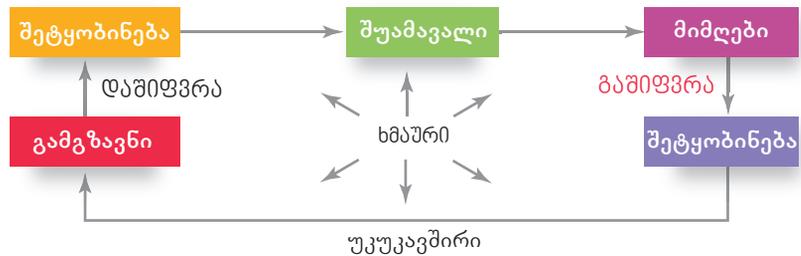
სანამ კომუნიკაცია შედგება, უნდა არსებობდეს მიზანი, გამოხატული გადასაცემი შეტყობინების სახით, რომელიც მოძრაობს წყაროსა (გამგზავნი) და მიმღებს შორის. შეტყობინება სიმბოლურ ფორმად გარდაიქმნება (დაშიფვრა) და გარკვეული საშუალების (არხი) გავლით მიენოდება მიმღებს, რომელიც გადათარგმნის გამომგზავნის შეტყობინებას (გამიფვრა). ამ პროცესის შედეგია ერთი ადამიანისგან მეორესთვის აზრის გადაცემა.⁷

ჩანართი 16-1 გვთავაზობს კომუნიკაციის პროცესის ელემენტების ილუსტრირებას. აღსანიშნავია, რომ მთელი პროცესი მგრძობიარეა ხმაურის მიმართ – შეფერხებები, რომელიც ხელს უშლის შეტყობინების გადაცემას, მიღებას ან უკუკავშირის განხორციელებას. ხმაურის ტიპური მაგალითები მოიცავს გაურკვეველ ნაბეჭდს, ხმაურს ტელეფონში, მიმღების უყურადღებობას, დანადგარის ან თანამშრომლების ხმაურს. ხმაური შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ, რაც ხელს უშლის აღქმას და რამაც კომუნიკაციის პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე შეიძლება წარმოშვას შეფერხებები.

ავლანეთში აშშ-ის არმიის სარდლის პირადი ხელნაწერი წერილი ჯარისკაცებს არწმუნებდა, რომ მათ „წვლილი შეჰქონდათ მისიის საერთო წარმატებაში“. პოლკოვნიკმა დევიდ ჰეიტმა (David Haight) მე-10 სამთო დივიზიის მესამე ბრიგადის საბრძოლო ჯგუფიდან (10th Mountain Division's 3rd Brigade Combat team) გაუგზავნა წერილი 3500 კაცსა და ქალს მას შემდეგ, რაც მათი ახალგაზრდა ჯარისკაცები ბრძოლაში დაეცნენ და მათი სულიერი მოძღვრები იტყობინებოდნენ, რომ ბევრს ომზე გული ჰქონდა აცრუებული. წერილში ჰეიტი აღნიშნავდა, რომ ლიდერმა უნდა ახსნას, თუ რატომაა გარკვეული ამოცანების მიღწევა მნიშვნელოვანი საერთო მისიისთვის. ამ სახის კომუნიკაცია უზრუნველყოფს არა მხოლოდ მისიის შესრულებას, არამედ მის შესრულებას სამაგალითო გზით⁸. ეს არის მენეჯერი, რომელსაც ესმის კომუნიკაციის როლი და ის, თუ როგორია საუკეთესო გზა დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობისთვის.

ჩანართი 16-1

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის პროცესი



თქვენ გინდათ გადასცეთ თქვენს თანამშრომლებს ინფორმაცია სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებით ორგანიზაციის ახალი პოლიტიკის შესახებ; გსურთ თქვენი ერთ-ერთი თანამშრომელი შეაქოთ იმისთვის, რომ დამატებითი საათები იმუშავა, რათა გუნდს დახმარებოდა მომხმარებლის შეკვეთის შესრულებაში; გინდათ უთხრათ თქვენს თანამშრომელს მის სამსახურთან დაკავშირებული ცვლილებების შესახებ; გსურთ მიიღოთ უკუკავშირი თანამშრომლებისგან შემდეგი წლისთვის თქვენ მიერ შეთავაზებული ბიუჯეტის შესახებ. როგორ განახორციელებდით კომუნიკაციას ამ შემთხვევებში? მენეჯერებს აქვთ კომუნიკაციის მეთოდების ფართო არჩევანი და შეუძლიათ 12 კითხვის გამოყენება ამ მეთოდების შესაფასებლად.⁹

1. უკუკავშირი: რამდენად სწრაფად შეუძლია მიმღებს შეტყობინებაზე პასუხის გაცემა.
2. სირთულე: შეუძლია მეთოდს რთული შეტყობინების ეფექტური დამუშავება?
3. პოტენციური მოცულობა: ამ მეთოდის გამოყენებით, რამდენი განსხვავებული შეტყობინების გადაცემაა შესაძლებელი?
4. კონფიდენციალურობა: დარწმუნებულებული არიან კომუნიკატორები, რომ მათ შეტყობინებებს ის იღებს, ვისაც გაუგზავნეს?
5. დაშიფვრის სიმარტივე: სწრაფად და მარტივად შეუძლია გამგზავნს ამ არხის გამოყენება?
6. გაშიფვრის სიმარტივე: მარტივად და სწრაფად შეუძლია მიმღებს შეტყობინების გაშიფვრა?
7. დროისა და სივრცის შეზღუდვები: ერთ დროსა და ერთსა და იმავე ადგილას უნდა განახორციელონ თუ არა გამზავნმა და მიმღებმა კომუნიკაცია?
8. ხარჯები: რა ჯდება ამ მეთოდის გამოყენება?
9. გულთბილი ურთიერთობები: რამდენად შეესაბამება ეს მეთოდი გულთბილ ურთიერთობებს?
10. ფორმალობა: გააჩნია თუ არა ამ მეთოდს ფორმალობის საჭირო ხარისხი?
11. სკანირებადობა: იძლევა თუ არა ეს მეთოდი შეტყობინებაში რელევანტური ინფორმაციის ადვილად მოძიების და სკანირების საშუალებას?
12. მოხმარების დრო: სათანადოდ აკონტროლებს თუ არა გამგზავნი ან მიმღები შეტყობინების გადაცემისა და მიღების დროს?

ჩანართი 16-2 კომუნიკაციის სხვადასხვა მეთოდების შედარებას გვთავაზობს. იმან, თუ რა მეთოდს აირჩევს საბოლოოდ მენეჯერი, უნდა ასახოს გამგზავნის საჭიროებები, შეტყობინების ატრიბუტები, არხის ატრიბუტები და მიმღების საჭიროებები. მაგალითად, თუ გსურთ, რომ თანამშრომლებს შეატყობინოთ იმ ცვლილებების შესახებ, რაც მის სამსახურთანაა დაკავშირებული, უშუალო კომუნიკაცია უკეთესი არჩევანი იქნება, ვიდრე წერილობითი, რადგან შეგეძლება, სწრაფადვე გასცეთ პასუხი ნებისმიერ შეკითხვასა და წუხილს, რაც მას შეიძლება ჰქონდეს.

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია არავერბალური კომუნიკაცია – რაც სიტყვების გარეშე გადაცემული კომუნიკაციაა. ზოგიერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომუნიკაცია არც სიტყვიერია და არც წერილობითი. როდესაც კოლეჯის ინსტრუქტორი კლასს ასწავლის და სტუდენტები გაკვეთილზე გახეთის კითხვას იწყებენ, ინსტრუქტორისთვის არ არის საჭირო სიტყვები იმის მისახვედრად, რომ სტუდენტები არ უსმენენ. მსგავსად, როდესაც სტუდენტები წიგნების, ფურცლებისა და რვეულების ჩალაგებას იწყებენ, შეტყობინება აშკარაა – ლექციის დრო იწურება. თანამშრომლის ოფისის ზომა ან მისი ტანსაცმელი, ასევე, სხვებს გადასცემს შეტყობინებებს. არავერბალური კომუნიკაციის ამ სხვადასხვა ფორმებს შორის ყველაზე კარგად ნაცნობი ტიპია სხეულის ენა და ვერბალური ინტონაცია.

სხეულის ენა გულისხმობს შესტიკულაციას, სახის გამომეტყველებას და სხეულის სხვა მოძრაობებს, რომლებიც აზრს გადასცემს. შუბლშეკრული ადამიანი „ამბობს“ რაღაც განსხვავებულს იმ ადამიანისგან, რომელიც ილიმის. ხელის მოძრაობით, სახის გამომეტყველებით და სხვა შესტიებით გამოიხატება ემოციები ან ტემპერამენტი – აგრესია, შიში, სიმორცხვე, ამპარტავნება, სიხარული და ბრაზი. ადამიანის სხეულის მოძრაობების მნიშვნელობის ცოდნა და იმის შესწავლა, თუ როგორ გამოიყენო სხეულის ენა, შეიძლება დაგეხმაროთ როგორც პიროვნული, ასევე პროფესიული თვალსაზრისით.¹⁰

არავერბალური კომუნიკაცია

სიტყვების გარეშე გადაცემული კომუნიკაცია.

სხეულის ენა

შესტიკულაცია, სახის გამომეტყველება და სხეულის სხვა მოძრაობები, რომელიც აზრს გადასცემს.

ჩანართი 16-2

კომუნიკაციის მეთოდების შედარება

უკუკავშირის მაღალი პოტენციალი

- პირისპირ
- ტელეფონით
- კომპიუტერული კონფერენცია

სირთულის დაძლევის მაღალი შესაძლებლობა

- პირისპირ

უკუკავშირის დაბალი პოტენციალი

- პუბლიკაციები

სირთულის დაძლევის დაბალი შესაძლებლობა

- განცხადებების დაფები

მაღალი პოტენციური მოცვალობა

- პირისპირ
- განცხადებების დაფები
- ელ-ფოსტა

მაღალი კონფიდენციალობა

- პირისპირ
- ხმოვანი ფოსტა

დაშიფვრის მაღალი სიმარტივე

- პირისპირ
- ტელეფონით

გაშიფვრის მაღალი სიმარტივე

- პირისპირ
- ტელეფონით
- ცხელი ხაზი
- ხმოვანი ფოსტა

სივრცის მაღალი შეზღუდვა

- პირისპირ
- ჯგუფური შეხვედრები
- ოფიციალური პრეზენტაციები

მაღალი ხარჯი

- ჯგუფური შეხვედრები
- ოფიციალური პრეზენტაციები
- ვიდეოკონფერენცია

გულთბილი ურთიერთობების მაღალი დონე

- პირისპირ

მაღალი ფორმალობა

- საფოსტო წერილი
- პუბლიკაცია

მაღალი სკანირებადობა

- წერილები
- საფოსტო წერილი
- ფაქსი
- პუბლიკაცია
- განცხადებების დაფები

დაბალი პოტენციური მოცვალობა

- საფოსტო წერილი
- აუდიო-ვიდეო ჩანაწერები

დაბალი კონფიდენციალობა

- პუბლიკაციები
- განცხადებების დაფები
- აუდიო-ვიდეო ჩანაწერები
- ტელეკონფერენცია

დაშიფვრის დაბალი სიმარტივე

- პუბლიკაციები

გაშიფვრის დაბალი სიმარტივე

- წერილობითი შეტყობინება
- საფოსტო წერილი
- ფაქსი
- პუბლიკაციები

სივრცის დაბალი შეზღუდვა

- წერილობითი შეტყობინება
- საფოსტო წერილი
- ფაქსი
- პუბლიკაციები
- ხმოვანი ფოსტა

დაბალი ხარჯი

- განცხადებების დაფები

გულთბილი ურთიერთობების დაბალი დონე

- წერილობითი შეტყობინება
- განცხადებების დაფები

დაბალი ფორმალობა

- პირისპირ
- ტელეფონით
- ხმოვანი ფოსტა

დაბალი სკანირებადობა

- ოფიციალური პრეზენტაციები
- პირისპირ
- ტელეფონით
- ჯგუფური შეხვედრები
- აუდიო-ვიდეო ჩანაწერები
- ცხელი ხაზები
- ელ-ფოსტა
- კომპიუტერული კონფერენცია
- ხმოვანი ფოსტა
- ტელეკონფერენცია
- ვიდეოკონფერენცია

ვერბალური ინტონაცია აღნიშნავს იმ აქცენტს, რომელსაც ადამიანი ანიჭებს სიტყვებსა და ფრაზებს აზრის გადასაცემად. იმის საილუსტრაციოდ, თუ როგორ შეუძლია ინტონაციას შეტყობინების აზრის შეცვლა, დაფიქრდით სტუდენტზე, რომელიც ლექტორს შეკითხვას უსვამს. ლექტორი პასუხობს: „მაგით რისი თქმა გსურს?“ სტუდენტის რეაქცია განსხვავებული იქნება მასწავლებლის პასუხის ტონის მიხედვით. რბილი, მშვიდი, მელოდიური ტონი ამჟღავნებს ინტერესს და სრულიად განსხვავდება იმისგან, რასაც მივიღებთ ბოლო სიტყვაზე უხეში მახვილის დასმით. უმეტესობა პირველ ინტონაციას მიიღებდა ისე, თითქოს ის მოდიოდა ვილაციგან, ვინც გულწრფელად იყო დაინტერესებული, აეხსნა სტუდენტისთვის, მაშინ, როცა მეორე შეიძლება გულისხმობდეს, რომ ადამიანი (ამ შემთხვევაში ლექტორი) შეკითხვამ გააბრაზა.

მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ კომუნიკაციის პროცესში არავერბალურ კომპონენტს დიდი მნიშვნელობა აქვს. საქმე ის კი არ არის, რას ამბობ, არამედ, როგორ ამბობ.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა



წყარო: Reuters/Danny Moloshok

განსხვავებული ხედვა

ლას ვეგასში ბაზირებულ ფეხსაცმლის საცალო ინტერნეტგაყიდვების კომპანია Zappos-ს (ამჟამად Amazon.com-ის ნაწილი, რომელმაც კომპანია 1,2 მილიარდ აშშ დოლარად შეისყიდა) მხიარული სამუშაო გარემოს მქონე ორგანიზაციის რეპუტაცია აქვს.¹¹ ეს, დიდწილად, მისი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის, ტონი ჰსიჰის (Tony Hsieh) დამსახურებაა, რომელიც იაზრებს კომუნიკაციის ძალას. ერთი რამ, რისი გადაცემაც კარგად და ხშირად ხდება, კომპანიის ფასეულობებია. იგი აცხადებს, რომ ამ კორპორაციული კულტურის შენარჩუნება „ნომერ პირველი პრიორიტეტია“. კომპანიის სათავე ოფისში თანამშრომლები მხოლოდ ერთ შესასვლელსა და გასასვლელს იყენებენ, რომ „პირდაპირი მნიშვნელობით შეეჩიხონ“ ერთმანეთს ფოიეში. ჰსიჰს სჯერა, რომ ეს არის ხერხი, წახალისოს ხელსაყრელი ინტერაქცია იდეების გასაზიარებლად. რა არის მისი შემდეგი პროექტი? ლას ვეგასის ცენტრის კვლავ გამოცოცხლება საკუთარი ფულით საკუთრების შექმნის, სკოლების სუბსიდირებისა და ახალი ბიზნესსანარმოების დაფინანსების გზით. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

ვერბალური ინტონაცია

აქცენტი, რომელსაც ადამიანი ანიჭებს სიტყვებსა და ფრაზებს აზრის გადასაცემად.

ეფექტური ინტერპერსონალური კომუნიკაცია

კომპანია, რომელსაც ჰყავს 100 თანამშრომელი, მოსალოდნელია, რომ, ელფოსტის უხეში შეცდომების, არაეფექტიანობისა და გაუგებრობის გამო, იზარალებს დაახლოებით 450 000 აშშ დოლარს წელიწადში.¹² ნიუ იორკში მარკეტინგული ფირმის მთავარი აღმასრულებელი პოტენციურ კლიენტთან შეხვედრაზე იმყოფებოდა. შეხვედრის მთელი საათ-ნახევრის განმავლობაში კლიენტი i-Phone-ში იყურებოდა. და რას აკეთებდა? რბოლის თამაშით ერთობოდა, მიუხედავად იმისა, რომ პერიოდულად ახედავდა და სვამდა შეკითხვებს.¹³ HR საკონსულტაციო ფირმის კვლევამ დაადგინა, რომ აშშ-ის და გაერთიანებული სამეფოს კომპანიებს მათი თანამშრომლები 37 მილიარდი აშშ დოლარით აზარალებენ ყოველწლიურად იმის გამო, რომ ისინი კარგად ვერ იაზრებენ თავიანთ სამუშაოებს.¹⁴

სადღაც, როგორღაც, კომუნიკაცია ისეთი ეფექტური არ არის, როგორიც უნდა იყოს. ამის ერთი-ერთი მიზეზია ის, რომ მენეჯერები აწყდებიან ბარიერებს, რომლებსაც შეუძლიათ, ხელი შეუშალონ ინტერპერსონალური კომუნიკაციის პროცესს. მოდით, დავაკვირდეთ ეფექტური კომუნიკაციის ხელშემშლელ ბარიერებს.

ბარიერები კომუნიკაციაში

ფილტრაცია ფილტრაცია ინფორმაციის გამიზნული მანიპულაციაა, რომ ის უფრო სასურველად წარმოაჩინონ კომუნიკაციის მიმღებისთვის. მაგალითად, როდესაც ადამიანი თავის მენეჯერს იმას ეუბნება, რაც მენეჯერს სურს რომ გაიგონოს, ინფორმაცია იფილტრება. ფილტრაციაა ისიც, როდესაც ინფორმა-

მოახდინეთ ეფექტური 163

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ბარიერების და მათი დაძლევის გზების იდენტიფიცირება.

ფილტრაცია

ინფორმაციის გამიზნული მანიპულაციაა, რომ ის უფრო სასურველად წარმოაჩინონ კომუნიკაციის მიმღებისთვის.

ცია მიემართება ზემოთ, ორგანიზაციული დონეების გავლით, და ხდება მისი გაზვიადება გამგზავნების მიერ.

რა გავლენას ახდენს ფილტრაციაზე ორგანიზაციის ვერტიკალური დონეების რაოდენობა და ორგანიზაციული კულტურა. რაც უფრო მეტი ვერტიკალური დონეა ორგანიზაციაში, მით მეტი შესაძლებლობებია ფილტრაციისთვის. რაც უფრო ინტენსიურია ორგანიზაციაში თანამშრომლობა და ერთობლივი სამუშაო, მით უფრო ნაკლები შეიძლება იყოს ინფორმაციის ფილტრაცია. გარდა ამისა, ელფოსტა ამცირებს ფილტრაციას, რადგან კომუნიკაცია უფრო პირდაპირია. დაბოლოს, ორგანიზაციული კულტურა ნაახალისებს ან შეზღუდავს ფილტრაციას გამომდინარე იქიდან, თუ რა ტიპის საქციელს აჯილდოებს ის. რაც უფრო მეტად უსვამს ხაზს ორგანიზაცია ჯილდოების მეშვეობით პირად მიღწევებს, მით უფრო მოტივირებულნი არიან მენეჯერები, გაფილტრონ კომუნიკაცია მათ სასარგებლოდ.

მომსიები ის, თუ როგორ გრძნობს მიმღები თავს, როდესაც შეტყობინებას იღებს, ზეგავლენას ახდენს მის მიერ გზავნილის ინტერპრეტირებაზე. მძაფრი ემოციები, დიდი ალბათობით, ხელს უშლის ეფექტურ კომუნიკაციას. ასეთ შემთხვევებში, ხშირად, რაციონალურობასა და ობიექტურ მსჯელობას ყურადღებას არ ვაქცევთ და ემოციური შეფასებებით ვანაცვლებთ მათ.

ინფორმაციული გადატვირთვა მარკეტინგის მენეჯერი გაყიდვებთან დაკავშირებულ საქმეზე ერთი კვირით მიემგზავრება ესპანეთში, სადაც ელფოსტაზე წვდომა არ აქვს, უკან დაბრუნებულს კი 1000 შეტყობინება ხვდება. თითოეული შეტყობინების სრულად წაკითხვა და პასუხის გაცემა ასახავს ინფორმაციული გადატვირთვის მდგომარეობას. ამ დროს ინფორმაცია აჭარბებს ჩვენ მიერ მისი დამუშავების შესაძლებლობას. დღესდღეობით თანამშრომლები ხშირად ჩივიან ინფორმაციულ გადატვირთვაზე. სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ თანამშრომელთა 87% ელფოსტას იყენებს და მისი საშუალო მომხმარებელი დღეში 107 წუთს უთმობს ფოსტის შემოწმებას და გზავნილების წაკითხვას, რაც სამუშაო დღის თითქმის 25%-ია. სხვა სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ თანამშრომლები ყოველდღიურად აგზავნიან და იღებენ საშუალოდ 112 გზავნილს ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. ელფოსტის საშუალებით დღიურად გაგზავნილი წერილების (არამხოლოდ სამუშაოსთან დაკავშირებული) რიცხვი მსოფლიო მასშტაბით 294 მილიარდია.¹⁵ ელექტრონული ფოსტის საშუალებით გაგზავნილი წერილების, ტექსტური შეტყობინებების, სატელეფონო ზარების, ფაქსების, შეხვედრებისა და პროფესიული ტექსტების წაკითხვის საჭიროება განაპირობებს ინფორმაციული მონაცემების შემოტევას. რა ხდება, როცა ინდივიდებს იმაზე მეტი ინფორმაცია აქვთ, რისი გადამუშავებაც შეუძლიათ? პრობლემა, ძირითადად, იგნორირებით, გადამისამართებით ან შერჩევითი პრინციპით დაიძლევა; ისიც შეიძლება, რომ მათ საერთოდ შეწყვიტონ კომუნიკაცია. საბოლოო ჯამში, შედეგად ვიღებთ დაკარგულ ინფორმაციასა და არაეფექტურ კომუნიკაციას.

მაშინაც როდესაც ადამიანები გრძნობენ, რომ საფრთხის წინაშე დგანან, ძირითადად, რეაგირებენ იმგვარად, რომ ვერ ახორციელებენ ეფექტურ კომუნიკაციას, რაც ამცირებს მათ შესაძლებლობას, მიაღწიონ საერთო გაგებას. ისინი გადადიან თავდაცვაზე – ვერბალურად თავს ესხმიან სხვებს, სარკასტულ შენიშვნებს იძლევიან, ზედმეტად განსჯიან სხვებს ან კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებენ მათ განზრახვებს.¹⁶

შნ კონსერვატორი ავტორი/ჟურნალისტი ენ კოულტერი (Ann Coulter) და რეპერი ნელი (Nelly) – ორივე საუბრობს ინგლისურად, მაგრამ მათი სალაპარაკო ენა მკვეთრად განსხვავდება – სიტყვები სხვადასხვა მნიშვნელობის მატარებელია სხვადასხვა ადამიანისთვის. ასაკი, განათლება და კულტურული გამოცდილება სამი ყველაზე აშკარა ცვლადია, რომელიც ზემოქმედებს ადამიანის მიერ გამოყენებულ ენაზე და იმ მნიშვნელობებზე, რასაც იგი სიტყვებს ანიჭებს.

ორგანიზაციებში თანამშრომლები მრავალფეროვანი გამოცდილებით მოდიან და საუბრის სხვადასხვა მანერა აქვთ. იმ თანამშრომლებსაც კი, რომლებიც ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში, მაგრამ სხვადასხვა დეპარტამენტებში

ინფორმაციული გადატვირთვა

მდგომარეობა, როდესაც ინფორმაცია აჭარბებს ჩვენ მიერ მისი გადამუშავების შესაძლებლობას.

მუშაობენ, ხშირად აქვთ განსხვავებული **ჟარგონი** – სპეციალიზებული ტერმინოლოგია ან ტექნიკური ენა, რომელსაც ჯგუფის წევრები იყენებენ ერთმანეთთან კომუნიკაციის დროს.

ერთმანეთს კულტურა ტექნოლოგიური და კულტურული მიზეზებიდან გამომდინარე, ჩინელ ხალხს არ მოსწონს ხმოვანი ფოსტა.¹⁷ ეს მაგალითი ცხადყოფს, თუ როგორ შეიძლება წარმოიშვას განსხვავებები კომუნიკაციაში ეროვნული კულტურიდან და, ასევე, განსხვავებული ენებიდან. მაგალითად, მოდით, შევადაროთ ინდივიდუალიზმის დამფასებელი ქვეყნები (როგორიცაა აშშ) იმ ქვეყნებთან, რომლებიც უფრო მეტად აფასებენ კოლექტივიზმს (როგორიცაა იაპონია).¹⁸

აშშ-ის მსგავს ინდივიდუალისტურ ქვეყანაში კომუნიკაცია უფრო ფორმალური და ნათელია. მენეჯერები ეყრდნობიან მოხსენებებს, წერილებს და კომუნიკაციის სხვა ოფიციალურ ფორმებს. იაპონიის მსგავს კოლექტივისტურ ქვეყანაში კი უპირატესობა ინტერპერსონალურ კონტაქტს ენიჭება და პირისპირ კომუნიკაციაა წახალისებული. იაპონელი მენეჯერი თავდაპირველად ინტენსიურ კონსულტაციებს გადის დაქვემდებარებულებთან და შემდეგ ადგენს ოფიციალურ დოკუმენტს, რომელშიც აღწერს მიღწეულ შეთანხმებას.

ბარიერების გადალახვა

ინდივიდმა ახალი ინფორმაცია საშუალოდ 7-ჯერ უნდა მოისმინოს, სანამ ის ნამდვილად გაიგებს მას.¹⁹ ამ ფაქტისა და ზემოთ აღწერილ კომუნიკაციაში არსებული ბარიერების გათვალისწინებით, რა შეუძლიათ მენეჯერებს გააკეთონ, რომ იყვნენ უფრო ეფექტური კომუნიკატორები?

შპუპავშირის ბამოყენებ კომუნიკაციაში ბევრი პრობლემა პირდაპირ უკავშირდება გაუგებრობასა და უზუსტობებს. ნაკლებად სავარაუდოა, ეს პრობლემები წარმოიქმნას, თუ მენეჯერი მიიღებს უკუკავშირს, როგორც ვერბალურს, ასევე – არავერბალურს.

მენეჯერს შეუძლია, შეტყობინების შესახებ დასვას კითხვა, რათა განსაზღვროს იქნა თუ არა ის მიღებული და ისე გაგებული, როგორც განზრახული იყო. ასევე, მენეჯერს შეუძლია სთხოვოს მიმღებს შეტყობინების ხელახლა გამეორება. თუ მიმღები სწორად გაიმეორებს მენეჯერის მიერ გადაცემული შეტყობინების შინაარსს, ეს ნიშნავს, რომ მან შეტყობინება გაიგო. უკუკავშირი ასევე შეიძლება უფრო ზედაპირული იყოს და მიმღების ზოგადი კომენტარებით მიხედვით მენეჯერი, რამდენად სწორად ჩასწვდა შეტყობინების მიმღები მის არსს.

ასევე, არ არის აუცილებელი, უკუკავშირი ვერბალური იყოს. თუ გაყიდვების მენეჯერი ახალი თვის გაყიდვების მოხსენების შესახებ ინფორმაციას ელფოსტით გაგზავნის, რომელთა შეესებაც გაყიდვების ყველა წარმომადგენელს დაევალება და საბოლოოდ ზოგიერთი მათგანი ამ მოთხოვნას არ შეასრულებს, გაყიდვების მენეჯერი ამ გზითაც იღებს გარკვეულ უკუკავშირს. ამ უკუკავშირის მიხედვით, გაყიდვების მენეჯერს მოუწევს სანყისი კომუნიკაციის თავიდან ახსნა. მსგავსად ამისა, არავერბალური მინიშნებების გამოყენებით, მენეჯერებს შეუძლიათ დაადგინონ, კონკრეტულმა პიროვნებამ მიიღო თუ არა შეტყობინება.

ბაამარტივიმთ მნა რადგანაც ენა შეიძლება იყოს ბარიერი, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ის აუდიტორია, რომლის მისამართითაცაა შეტყობინება გაგზავნილი და ენაც მას მოარგოს.²⁰ დაიმახსოვრეთ, ეფექტური კომუნიკაცია მაშინ შედეგება, როდესაც შეტყობინება მიღებულიც არის და გაგებულიც. მაგალითად, საავადმყოფოს ადმინისტრატორი ყოველთვის უნდა ეცადოს მკაფიო, ადვილად გასაგები ტერმინებით ურთიერთობას და თანამშრომელთა სხვადასხვა ჯგუფებისთვის ენის მორგებას. ქირურგის გზავნილები თანამშრომლებისთვის განსხვავებული უნდა იყოს ოფისის თანამშრომლებთან გასაგზავნი შეტყობინებებისგან. ჟარგონმა შეიძლება გაამარტივოს ურთიერთგაგება, თუ იმ ჯგუფში გამოიყენებენ, რომელსაც ესმის მისი მნიშვნელობა, მაგრამ მას შე-

ჟარგონი

სპეციალიზებული ტერმინოლოგია ან ტექნიკური ენა, რომელსაც ჯგუფის წევრები იყენებენ ერთმანეთთან კომუნიკაციისთვის.

უძლია პრობლემები გამოიწვიოს ჯგუფის გარეთ გამოყენებისას.

მოუსმინეთ აქტიურად როდესაც ვინმე საუბრობს, გვესმის, მაგრამ ძალიან ხშირად არ ვუსმენთ მას. მოსმენა აზრის აქტიური ძებნაა, მაშინ როცა, უბრალოდ, რაიმეს გაგონება – პასიური. მოსმენისას მიმღები ასევე დებს ძალისხმევას კომუნიკაციაში.

აღამიანთა უმეტესობა სუსტი მსმენელია. რატომ? იმიტომ, რომ მოსმენა რთულია და, ცხადია, ჩვენ ლაპარაკი გვირჩევნია. მოსმენა, რეალურად, ხშირად უფრო დამლელია, ვიდრე ლაპარაკი. რაიმეს უბრალოდ გაგონებისგან განსხვავებით, **აქტიური მოსმენა**, რაც გულისხმობს სრული აზრის მოსმენას წინასწარი განსჯისა და ინტერპრეტირების გარეშე, ითხოვს სრულ კონცენტრაციას. საშუალო დონის ადამიანი, ჩვეულებრივ, ლაპარაკობს სიჩქარით – 125-200 სიტყვა წუთში. ამის მიუხედავად, საშუალო დონის მსმენელს შეუძლია 400 სიტყვამდე გაიგოს წუთში.²¹ ეს განსხვავება ტოვებს ბევრ თავისუფალ დროსა და შესაძლებლობას გონებისთვის, რათა ის გადაერთოს სხვა საკითხებზე.

აქტიური მოსმენა უმჯობესდება შეტყობინების გამგზავნის მიმართ ემპათიის განვითარებით – რაც არის გამგზავნის პოზიციაში საკუთარი თავის ჩაყენება. რადგანაც გამგზავნი განსხვავდება დამოკიდებულებების, იტენერესების, საჭიროებებისა და მოლოდინების მხრივ, ემპათია აადვილებს შეტყობინების რეალური შინაარსის გაგებას. ემპათიური მსმენელი შეტყობინების შინაარსის განსჯისგან ჯერ თავს იკავებს და დაკვირვებით უსმენს ნათქვამს. ამის მიზანია კომუნიკაციის სრული მნიშვნელობით გაგება და წინასწარი განსჯისა და არასწორი ინტერპრეტირების გამო მისი დამახინჯების თავიდან აცილება. სხვა კონკრეტული ქცევები, რომელთაც აქტიური მსმენელები ავლენენ, მოცემულია ჩანართ 16-3-ში. როგორც ვხედავთ, აქტიურ მსმენელობას ძალისხმევა სჭირდება, მაგრამ მას შეუძლია, კომუნიკაცია გაცილებით უფრო ეფექტური გახადოს.

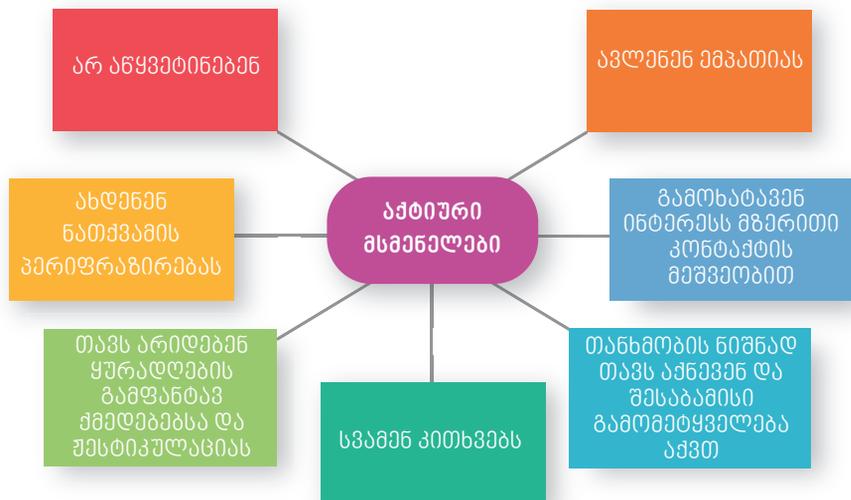
წყარო: Sources: Based on J. V. Thill and C.L. Bovee, Excellence in BusinessCommunication, 9th ed. (Upper SaddleRiver, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 48-49;and S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, Training in Interpersonal Skills, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), pp. 90-92.

აქტიური მოსმენა

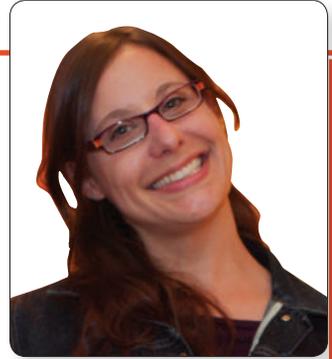
სრული აზრის მოსმენა წინასწარი განსჯისა და ინტერპრეტირების გარეშე.

ჩანართი 16-3

აქტიური მოსმენის ქცევები



რეალური შემთხვევა



წყარო: Julie Colon

ჯული კოლონი (Julie Colon) კრეატიული პროექტების მენეჯერი

კომპანიაში რაიმე სტრუქტურული ცვლილების შესახებ და ასევე მოუხმინოს მათ რაიმე საკითხთან დაკავშირებით. ღია კარის პოლიტიკას შეუძლია დაეხმაროს მის გუნდს, უფრო მეტი დრო გაატარონ ჯეისონთან ერთად და თავის უფლად მიმართონ მას პრობლემებთან დაკავშირებით.

ბანკინილოთ

სცენარი:

ჯეისონ ბრუტონი (Jason Broughton) კორპორაციული უსაფრთხოების სისტემის მემონტაჟეთა მრავალფეროვან გუნდს მართავს. ბოლო შეხვედრისას უფროსმა მას უთხრა, რომ თანამშრომლები უკმაყოფილონი არიან იმით, რომ ის არასოდეს უსმენს მათ. რადგანაც ჯეისონი მოელის დანინაურებას, მან კარგად უნდა გაიაზროს უფროსის ნათქვამი და იზრუნოს ამ პრობლემის მოგვარებაზე.

რას ურჩევდით ჯეისონს?

ჯეისონს ვურჩევდი, დაიწყო მუშაობა თანამშრომლებთან ურთიერთგაგების გაუმჯობესებაზე, რათა მათ უკუკავშირს მოუხმინოს. შესაძლოა, ის უსმენდეს კიდევ მათ, მაგრამ რადგან რეაგირებას არ ავლენს, თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ თითქოს არც მოუხმინეს. მას შეუძლია მოაწყოს ყოველთვიური შეხვედრები, რათა თავის გუნდს გააცნოს ბიზნესში, კომპანიაში რაიმე სტრუქტურული ცვლილების შესახებ და ასევე მოუხმინოს მათ რაიმე საკითხთან დაკავშირებით. ღია კარის პოლიტიკას შეუძლია დაეხმაროს მის გუნდს, უფრო მეტი დრო გაატარონ ჯეისონთან ერთად და თავის უფლად მიმართონ მას პრობლემებთან დაკავშირებით.

შეიკავმით ემოციები გულუბრყვილობა იქნებოდა გვეფიქრა, რომ მენეჯერები ყოველთვის რაციონალურად წარმართავენ კომუნიკაციას. ვიცით, რომ ემოციებმა შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს და დაამახინჯოს კომუნიკაცია. მენეჯერი, რომელიც რაღაცაზეა გაბრაზებული, მეტი ალბათობით, არასწორად აღიქვამს შემომავალ და ვერ წარმართავს გამავალ შეტყობინებას ცხადად და ზუსტად. რა უნდა გაკეთდეს? ყველაზე მარტივი გამოსავალია დამშვიდება და ემოციების გაკონტროლება მანამ, სანამ კომუნიკაცია შედგება.

დააკვირდით არაპერბალურ მინიშნებებს მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი ქმედებები თანხვედრაში იყოს და აძლიერებდეს თქვენსავე სიტყვებს. ეფექტური კომუნიკატორი აკვირდება საკუთარ არაპერბალურ მინიშნებებს, რომ უზრუნველყოს სასურველი გზავნილის გადაცემა.

ორგანიზაციული კომუნიკაცია

ეკონომიკურ კრიზისს მომუშავეები ყველგან შიშით შეჰყურებენ. ერთ დღეს, როდესაც გაერთიანებულ სამეფოში სადაზღვეო კომპანია Aviva Investors-ის აქტივების მართვის განყოფილების 1300-ვე თანამშრომელმა საკუთარი ელფოსტა გახსნა, აღმოჩნდა, რომ ყველანი დათხოვნილები იყვნენ. თუმცა, ეს შეცდომა იყო – მხოლოდ ერთ უიღბლო თანამშრომელს უნდა მიეღო ეს შეტყობინება. შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ სიჩუმე, რომელმაც ამ ოფისში დაისადგურა? კომპანიის წარმომადგენელმა განაცხადა, რომ მცდარი ელექტრონული შეტყობინების გამო ბოდიში მალევე მოიხადეს, მაგრამ უკვე სახეზე იყო თუ არა ზარალი?²²

შესაძლოა გამოგიცდიათ მენეჯერთან თანამშრომელთა შეხვედრაზე ყოფნისას სიტუაცია, როდესაც კითხულობენ, აქვს თუ არა ვინმეს რაიმე შეკითხვა – რასაც აუდიტორია სიჩუმით პასუხობს.²³ კომუნიკაცია ძალიან საინტერესო ფენომენია, განსაკუთრებით, ორგანიზაციებში. როგორც ვნახეთ, მენეჯერული კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია, მაგრამ ეს „ორმხრივი მოძრაობის ქუჩაა“. მენეჯერის კომუნიკაციის გაგება შეუძლებელია ორგანიზაციული კომუნიკაციის განხილვის გარეშე. ამ განყოფილებაში ჩვენ ვნახავთ ორგანიზაციული კომუნიკაციის მნიშვნელოვან ასპექტებს, მათ შორისაა: ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაცია, კომუნიკაციის ნაკადის სქემები, ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციის ქსელები და სამუშაო გარემოს დიზაინი.

ახსენით, როგორ 16.4
შეიძლება შედგეს კომუნიკაცია ორგანიზაციაში ყველაზე ეფექტურად

ფორმალური კომუნიკაცია

კომუნიკაცია, რომელსაც ადგილი აქვს ორგანიზაციის წინასწარ განვლილი სამუშაოს მონაცემებში.

არაფორმალური კომუნიკაცია

ორგანიზაციული კომუნიკაცია, რომელიც ორგანიზაციის სტრუქტურული იერარქიის მიერ არ არის განსაზღვრული.

საერთო შეკრებები

არაფორმალური საჯარო შეხვედრები, სადაც მთავარი აღმასრულებლები გასცემენ ინფორმაციას, განიხილავენ საკითხებს ან თანამშრომლებს კრებენ მიღწევების აღსანიშნავად.

ქვემოთ მიმართული კომუნიკაცია

კომუნიკაცია, რომელიც მიემართება მენეჯერიდან თანამშრომლებამდე.

ზემოთ მიმართული კომუნიკაცია

კომუნიკაცია, რომელიც მიემართება თანამშრომლებიდან მენეჯერებამდე.

ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაცია

ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაცია შეიძლება იყოს ფორმალური ან არაფორმალური. **ფორმალური კომუნიკაცია** გულისხმობს კომუნიკაციას, რომელსაც ადგილი აქვს ორგანიზაციის წინასწარ განვლილი სამუშაოს მონაცემებში. მაგალითად, როდესაც მენეჯერი თანამშრომლებს სთხოვს დავალების შესრულებას, ეს ფორმალური კომუნიკაციაა. ფორმალური კომუნიკაციის სხვა მაგალითია, როდესაც თანამშრომელი აწვდის ინფორმაციას მის მენეჯერს პრობლემის შესახებ.

არაფორმალური კომუნიკაცია ორგანიზაციული კომუნიკაციაა, რომელიც ორგანიზაციის სტრუქტურული იერარქიის მიერ არ არის განსაზღვრული. როდესაც თანამშრომლები ერთმანეთთან საუბრობენ სასაბუღალტრო ოთახში, როდესაც დერეფნებში დადიან ან კომპანიის სპორტულ დარბაზებში ვარჯიშობენ, ისინი ჩართულნი არიან არაფორმალურ კომუნიკაციაში. თანამშრომლები მეგობრდებიან და ურთიერთობენ. არაფორმალური კომუნიკაციის სისტემა 2 დანიშნულებას ასრულებს ორგანიზაციაში: (1) თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, დაიკმაყოფილონ სოციალური ინტერაქციის საჭიროება და (2) მას შეუძლია ორგანიზაციის შედეგების გაუმჯობესება კომუნიკაციის ალტერნატიული და, ხშირად, უფრო სწრაფი და ეფექტური არხების შექმნით.

კომუნიკაციის ნაკადის მიმართულება

განვიხილოთ ის მიმართულებები, საითკენაც ორგანიზაციის კომუნიკაცია შეიძლება მიემართებოდეს: ქვევით, ზევით, ჰორიზონტალურად და დიაგონალურად.

ქვემოთ მიმართული კომუნიკაცია ყოველ დღით და, ხშირად, დღეში რამდენჯერმე UPS-ის გზავნილების მიწოდების ობიექტების მენეჯერები ერთად კრებენ თანამშრომლებს სავალდებულო შეხვედრაზე, რომელიც ზუსტად 3 წუთს გრძელდება. ამ 180 წამის განმავლობაში მენეჯერები მომუშავეებს აცნობენ კომპანიის ოფიციალურ განცხადებებს და აწვდიან ლოკალურ ინფორმაციას, როგორცაა გზებზე მოძრაობის მდგომარეობა და მომხმარებელთა საჩივრები. ყოველი შეხვედრა მთავრდება უსაფრთხოების დაცვის რჩევით. 3-წუთიანი შეხვედრები ისეთი წარმატებული აღმოჩნდა, რომ ბევრი კომპანიის ოფისის თანამშრომლები იყენებენ ამ იდეას.²⁴ ისეთი კომპანიების მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრები, როგორცაა Starbucks და Apple, იყენებენ **საერთო შეკრებებს** თანამშრომლებთან საურთიერთოდ. ეს საერთო შეკრებები არაფორმალური საჯარო შეხვედრებია, სადაც მთავარი აღმასრულებლები გასცემენ ინფორმაციას, განიხილავენ საკითხებს ან თანამშრომლებს კრებენ მიღწევების აღსანიშნავად. ეს **ქვემოთ მიმართული კომუნიკაციის** მაგალითებია, ანუ ესაა კომუნიკაცია, რომელიც მიემართება მენეჯერიდან თანამშრომლებამდე. ის გამოიყენება თანამშრომელთა ინფორმირების, მიმართულების მიცემის, კოორდინირებისა და შეფასებისთვის. როდესაც მენეჯერები თანამშრომლებს მიზნებს უსახავენ, ისინი იყენებენ ქვემოთ მიმართულ კომუნიკაციას. ასევე ქვემოთ მიმართულ კომუნიკაციას იყენებენ მაშინაც, როდესაც თანამშრომლებს აწვდიან სამუშაოს აღწერილობებს, აცნობენ ინფორმაციას ორგანიზაციული პოლიტიკისა და პროცედურების შესახებ, უხსნიან პრობლემებს, რომლებსაც ყურადღება ესაჭიროება ან აფასებენ მათ საქმიანობას. ქვემოთ მიმართული კომუნიკაცია შეიძლება შედგეს ზემოთ აღწერილი კომუნიკაციის ნებისმიერი მეთოდით.

ზემოთ მიმართული კომუნიკაცია მენეჯერები ინფორმაციის მისაღებად ეყრდნობიან საკუთარ თანამშრომლებს. მაგალითად, მენეჯერებს მიეწოდებათ მოხსენებები მიზნის მიღწევაში განხორციელებული პროგრესის ან რაიმე პრობლემის შესახებ. **ზემოთ მიმართული კომუნიკაცია** არის კომუნიკაცია, რომელიც მიემართება თანამშრომლებიდან მენეჯერებამდე. ის აცნობს მენეჯერებს, თუ რას ფიქრობენ თანამშრომლები საკუთარი სამსახურის, სხვა თანამშრომლებისა და, ზოგადად, ორგანიზაციის შესახებ. მენეჯერები ასევე ეყრდნობიან ზემოთ მიმართულ კომუნიკაციას, რათა მიიღონ იდეები ორგანიზაციის საქ-

მიანობის გაუმჯობესებისთვის. ზემოთ მიმართული კომუნიკაციის რამდენიმე მაგალითია თანამშრომელთა მიერ მომზადებული მოხსენებები, რეკომენდაციების დასატოვებელი ყუთები, თანამშრომელთა დამოკიდებულების გამოკითხვები, საჩივრის პროცედურები, მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის დისკუსიები და არაფორმალური ჯგუფური სესიები, რომლებშიც თანამშრომლებს აქვთ შესაძლებლობა, მენეჯერთან ან მაღალი დონის მენეჯმენტის წარმომადგენლებთან განიხილონ პრობლემები.

ზემოთ მიმართული კომუნიკაციის გამოყენება დამოკიდებულია ორგანიზაციის კულტურაზე. თუ მენეჯერებს შექმნილი აქვთ ნდობისა და პატივისცემის გარემო და იყენებენ თანამონაწილეობრივ გადაწყვეტილების მიღების ან უფლებებით აღჭურვის მეთოდს, საკმაოდ დიდი როლი ექნება ზემოთ მიმართულ კომუნიკაციას, რადგან თანამშრომლები მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანენ გადაწყვეტილებების მიღებაში. უფრო მეტად სტრუქტურირებულ და ავტორიტარულ გარემოში ზემოთ მიმართულ კომუნიკაციას მაინც აქვს ადგილი, თუმცა ის შედარებით შეზღუდულია.

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია კომუნიკაციას, რომელსაც ადგილი აქვს თანამშრომელთა შორის ერთსა და იმავე ორგანიზაციულ დონეზე, ეწოდება **ჰორიზონტალური კომუნიკაცია**. თანამედროვე დინამიკურ გარემოში ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ხშირად საჭიროა დროის დაზოგვისა და კოორდინაციისათვის. მაგალითად, კროსფუნქციური გუნდები დიდწილად ეყრდნობიან კომუნიკაციის ამ ფორმას. მიუხედავად ამისა, აუცილებელია მენეჯერების ინფორმირებაც. იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლები მენეჯერებს მათი გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების შესახებ ინფორმაციას არ მიანვდიან, შესაძლოა, წარმოიშვას კონფლიქტი.

ლიბერალური კომუნიკაცია დიაგონალური კომუნიკაცია არის ისეთი კომუნიკაცია, რომელიც გადაკვეთს სამუშაო არეებს და ორგანიზაციულ დონეებს. საკრედიტო ანალიტიკოსი, რომელიც მომხმარებლის პრობლემის შესახებ ურთიერთობს რეგიონული მარკეტინგის მენეჯერთან (სხვადასხვა დეპარტამენტი და განსხვავებული ორგანიზაციული დონე) პირდაპირ, იყენებს დიაგონალურ კომუნიკაციას. მისი ეფექტურობისა და სისწრაფის გამო, დიაგონალური კომუნიკაცია შეიძლება იყოს მოგებიანი. ელფოსტის გაზრდილი მოხმარება უზრუნველყოფს დიაგონალურ კომუნიკაციას. ბევრ ორგანიზაციაში ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია ელფოსტის მეშვეობით სხვა თანამშრომელთან ურთიერთობა, ორგანიზაციული სფეროს ან დონის მიუხედავად, მაღალი დონის მენეჯერებთანაც კი. ბევრ ორგანიზაციაში მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცრებმა მიიღეს „open inbox“-ის ელფოსტის პოლიტიკა. მაგალითად, თავდაცვის კონტრაქტორი Raytheon Company-ის თავმჯდომარე უილიამ ჰ. სუონსონი (William H. Swanson) აცხადებს, რომ 150000-ზე მეტი თანამშრომლის ელფოსტა მიუღია და მათზე პასუხიც გაუცია. Pfizer-ის ყოფილი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ჰენრი მაკკინელი (Henry McKinnell) კი აცხადებს, რომ 75 შიდა გზავნილი ელფოსტის საშუალებით, რომელსაც ყოველდღიურად იღებდა, „იყო კომუნიკაციის კარგი საშუალება, რომელიც ელფოსტის გარეშე მას ექნებოდა“.²⁵ და მაინც, დიაგონალურ კომუნიკაციას ასევე აქვს პრობლემების შექმნის პოტენციალი, თუ თანამშრომლები მენეჯერების ინფორმირებას არ უზრუნველყოფენ.

ორგანიზაციული კომუნიკაციის ქსელები

ორგანიზაციული კომუნიკაციის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ნაკადები შესაძლოა მოდელთა მრავალფეროვნებაში გავაერთიანოთ, რომელსაც **კომუნიკაციის ქსელები** ეწოდება. ჩანართი 16-4 გვთავაზობს კომუნიკაციის ყველაზე გავრცელებული სამი ქსელის ილუსტრირებას.

კომუნიკაციის ქსელების ტიპები ჯაჭვურ ქსელში კომუნიკაცია მიემართება ბრძანების ფორმალურ ჯაჭვში ქვემო და ზემო მიმართულებით. *წარმმართველი* ქსელი კი არის კომუნიკაცია, რომელიც მოძრაობს მკაფიოდ გამორჩეულ ძლიერ

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია

კომუნიკაცია, რომელსაც ადგილი აქვს თანამშრომელთა შორის ერთსა და იმავე ორგანიზაციულ დონეზე.

დიაგონალური კომუნიკაცია

კომუნიკაცია, რომელიც გადაკვეთს სამუშაო არეებსა და ორგანიზაციულ დონეებს.

კომუნიკაციის ქსელები

ორგანიზაციული კომუნიკაციის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ნაკადების მოდელთა მრავალფეროვნება.

მოარული ხმები

ორგანიზაციული კომუნიკაციის არაფორმალური ქსელი

ლიდერსა და სამუშაო ჯგუფის ან გუნდის წევრებს შორის. ლიდერი ასრულებს გამტარის ფუნქციას, რომელზეც მთელი კომუნიკაცია გადის. დაბოლოს, ყველა არხის ქსელში კომუნიკაცია თავისუფლად მოძრაობს სამუშაო გუნდის ყველა წევრს შორის.

ის, თუ რომელ ქსელს გამოიყენებთ, დამოკიდებულია თქვენს მიზანზე. ჩანართი 16-4 აჯამებს თითოეული ქსელის ეფექტურობას ოთხი კრიტერიუმის მიხედვით: სისწრაფე, სიზუსტე, ლიდერის გამოჩენის შესაძლებლობა და წევრთა კმაყოფილების მნიშვნელობა. ერთი რამ აშკარაა: არც ერთი ქსელია საუკეთესო ყველა სიტუაციისთვის.

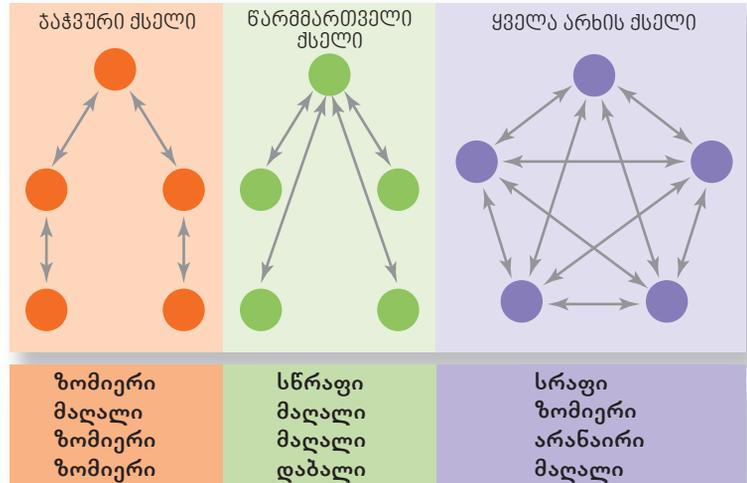
მოარული ხმები კომუნიკაციის ქსელების მიმოხილვას ვერ დავასრულებთ მოა-

ჩანართი 16-4

ორგანიზაციული კომუნიკაციის ქსელები

კრიტერიუმები:

სისწრაფე
სიზუსტე
ლიდერის გამოჩენა
წევრთა კმაყოფილება



რეალური შემთხვევა

განვიხილოთ

სცენარი:

ალექსანდრა პავლოუს (Alexandra Pavlou) დელიკატური, პოტენციურად მგრძობიარე პრობლემა აქვს, რომლის განხილვაც უძრავი ქონების შემფასებელთა საკუთარ გუნდთან სჭირდება. როგორ უნდა მიუდგეს განხილვას სიფრთხილით და, ამავე დროულად, საკითხი გულწრფელად განიხილოს?

რა რჩევას მისცემდით ალექსანდრას?

დისკუსია პრივატულ გარემოში უნდა შედგეს და ალექსანდრამ თან უნდა იქონიოს ყველა ფაქტობრივი მასალა. ალექსანდრა მზად უნდა იყოს, ნებისმიერ წუხილს პასუხი გასცეს და განმარტოს, როგორ იმოქმედებს განსახილველი საკითხი გუნდის თითოეულ წევრზე პირადად. საკითხის სიმწვავის მიხედვით, მას შესაძლოა ინდივიდუალური საუბარი ერჩივნოს ჯგუფურ შეხვედრას.

კელი ოსორიო (Kelly Osorio) - ადამიანური რესურსების მენეჯერი



წყარო: Kelly Osorio

რული ხმების განხილვის გარეშე. მოარული ხმები ორგანიზაციული კომუნიკაციის არაფორმალური ქსელია. მოარული ხმები აქტუალურია თითქმის ყველა ორგანიზაციაში. არის თუ არა ის ინფორმაციის მნიშვნელოვანი წყარო? რასაკვირველია! ერთ-ერთ კვლევაში თანამშრომელთა 63% აცხადებს, რომ მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ ინფორმაცია პირველად მათ ჭორების ან მოარული ხმების მეშვეობით მისდით.²⁶

რეალურად, მოარული ხმები ნებისმიერი საკომუნიკაციო ქსელის მნიშვნელოვანი ნაწილია და, ამდენად, საჭიროა მისი გათვალისწინება.²⁷ ფუნქციონირებს რა, როგორც გაფილტვრისა და უკუკავშირის მექანიზმი, ის გამოყოფს იმ საგანგაშო საკითხებს, რომელთაც თანამშრომლები მიიჩნევენ მნიშვნელოვანად. მენეჯერმა უნდა გააანალიზოს, თუ რა ხდება მოარული ხმების კუთხით – რა ინფორმაცია გადაიცემა, როგორ მიედინება ინფორმაცია და ვინ არიან ინფორმაციის ძირითადი გადაამცემები. მოარული ხმების ნაკადისა და სქემის შესახებ ინფორმაციის ფლობის მეშვეობით მენეჯერებს შეუძლი-

ათ თანამშრომელთა წუხილის გამომწვევი საკითხების იდენტიფიცირება და მოარული ხმების გამოყენება მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გასავრცელებლად. ვინაიდან მოარული ხმების არსებობა გარდაუვალია, მენეჯერებმა უნდა „მართონ“ როგორც მნიშვნელოვანი საინფორმაციო ქსელი.

ჭორები, რომელიც მოარული ხმების საშუალებით ვრცელდება, ასევე ვერასდროს გაუქმდება სრულად. ამის მიუხედავად, მენეჯერებმა ჭორების ნეგატიური შედეგების მინიმიზება უნდა შეძლონ. როგორ? თანამშრომლებთან ღია და პირდაპირი ურთიერთობით, განსაკუთრებით ისეთ სიტუაციებში, როცა თანამშრომლებს შეიძლება არ მოსწონდეთ შეთავაზებები ან მენეჯერის გადაწყვეტილებები. ღია და პირდაპირ კომუნიკაციას ორგანიზაციისთვის სარგებელი მოაქვს. Towers Watson-ის კვლევამ დაასკვნა, რომ ეფექტური კომუნიკაცია „უფრო მეტად აკავშირებს თანამშრომლებს ბიზნესთან, აძლიერებს ორგანიზაციის ხედვას, ხელს უწყობს პროცესის გაუმჯობესებას, ნიადაგს ამზადებს ცვლილებისთვის და აუმჯობესებს ბიზნესის შედეგიანობას თანამშრომელთა ქცევის შეცვლით“. ეფექტური კომუნიკაციის მქონე კომპანიების აქციონერთათვის მთლიანი უკუგება აქციებზე 91%-ით უფრო მაღალი იყო ხუთწლიან პერიოდში, ვიდრე ნაკლებად ეფექტური კომუნიკაციის მქონე კომპანიების აქციონერებისთვის. კვლევამ ასევე გვიჩვენა, რომ კომპანიებს, რომლებიც კომუნიკაციაში ძალიან ეფექტურები იყვნენ, ოთხჯერ მეტი ალბათობით, ექნებოდათ მომუშავეთა ჩაბმულობის უფრო მაღალი დონე, ვიდრე მათ, ვინც ნაკლებად ეფექტურ კომუნიკაციას წარმართავდა.²⁸

სამუშაო ადგილის დიზაინი და კომუნიკაცია

კომუნიკაციის ნაკადის მიმართულებასა და ორგანიზაციულ საკომუნიკაციო ქსელებთან ერთად, კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც ორგანიზაციულ კომუნიკაციაზე ზემოქმედებს, სამუშაო ადგილის დიზაინია. ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და მასთან დაკავშირებული თანამშრომლების მობილობის მიუხედავად (რომელსაც შემდეგ განყოფილებაში განვიხილავთ), ორგანიზაციული კომუნიკაციის დიდი ნაწილი სამუშაო ადგილას ხორციელდება. რეალურად, თანამშრომელი სამუშაო კვირის საშუალოდ 74%-ს ოფისში ატარებს.²⁹ იმას, თუ როგორი აგებულება და ფორმა აქვს სამუშაო გარემოს, შეუძლია გავლენა იქონიოს კომუნიკაციასა და ორგანიზაციის საერთო შედეგებზე. ამერიკელ მუშაკთა გამოკითხვაში, მათ 90%-ს სჯეროდა, რომ უკეთესი სამუშაო ადგილის დიზაინი და სქემა თანამშრომელთა უკეთეს საერთო შედეგიანობაში აისახება.³⁰

კვლევა გვიჩვენებს, რომ სამუშაო ადგილის დიზაინმა წარმატებით უნდა შეუწყოს ხელი თანამშრომელთა ოთხი ტიპის სამუშაოს: ფოკუსირებულ სამუშაოს, თანამშრომლობას, სწავლასა და სოციალიზაციას.³¹ ფოკუსირებული სამუშაო, როდესაც თანამშრომელს დავალების შესასრულებლად სჭირდება კონცენტრაცია. თანამშრომლობის პროცესში მომუშავეებმა ერთად უნდა იმუშაონ დავალების შესასრულებლად. სწავლის პროცესს ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც თანამშრომლები ჩართულნი არიან ტრენინგში ან რაიმე ახალს აკეთებენ. ეს პროცესი შეიძლება მოიცავდეს ფოკუსირებულ სამუშაოსაც და თანამშრომლობასაც. სოციალიზაცია კი ხორციელდება, როდესაც თანამშრომლები არაფორმალურად იკრიბებიან სასაუბროდ ან იდეების გასაცვლელად. გამოკითხვის შედეგად აღმოჩნდა, რომ, როდესაც მუშაკებს ამ სახის „ოაზისები“, ანუ არაფორმალური შეხვედრების ადგილი ჰქონდათ ახლომხლო, 102%-ით მეტად ურთიერთობდნენ პირისპირ, ვიდრე ადამიანები, რომლებსაც მსგავს ადგილებზე მინიმალური წვდომა გააჩნდათ.³² რადგან კომუნიკაციას უფრო ხშირად აქვს ადგილი ასეთ გარემოში, სამუშაო გარემოს დიზაინი უნდა ითვალისწინებდეს ამ შესაძლებლობებს ორგანიზაციული და ინტერპერსონალური კომუნიკაციების გასაუმჯობესებლად.

როდესაც მენეჯერები ქმნიან ფიზიკურ სამუშაო გარემოს, დიზაინის ორ გავრცელებულ ელემენტს აქვს ყველაზე დიდი ზეგავლენა კომუნიკაციაზე.³³ პირველია სამუშაო სივრცეში არსებული შეზღუდვები და ბარიერები. ბევრი ორგანიზაციული სამუშაო ადგილი (დაახლოებით 68%) დღესდღეობით ღია სამუშაო ადგილია, რაც გულისხმობს, რომ ის მოიცავს ფიზიკური ბარიერებისა და შეზღუდვების მხოლოდ მცირე რაოდენობას.³⁴ კვლევამ გვიჩვენა ღია სამუშაო ადგილის უპირატესობა და ნაკლი.³⁵ ერთი რამ, რაც ამ ტიპის მონობაზე დანამდვილებით ვიცით და კომუნიკაციაზე მის გავლენასაც აღვიქვამთ, ეს ხილვადობაა. ადამიანებს, რომლებიც განთავსებული იყვნენ ოფისებში უფ-

ღია სამუშაო ადგილი

სამუშაო ადგილი მხოლოდ მცირე ფიზიკური ბარიერებითა და შეზღუდვებით.



წყარო: Amruth/Caro Fotos/SIPA/Newscom

Skype-ის ბიზნესგეგმა, დასძლიოს კომუნიკაციაში არსებული ბარიერები ისეთი ტექნოლოგიის განვითარებით, რომელიც მოქნილი, დასაყრდენი, ადვილად გამოსაყენებელი და ხელმისაწვდომია. ამ მიზნის მისაღწევად, **Skype**-ის ოფისებში მთელ მსოფლიოში ღია სამუშაო ადგილის დიზაინი უზრუნველყოფს კომფორტულ და დამამშვიდებელ გარემოს, რომელიც ხელს უწყობს კონცენტრაციას, პროდუქტიულობასა და შემოქმედებითობას და რომელშიც მომუშავეებს ადვილად შეუძლიათ ურთიერთობა და თანამშრომლობა. სურათზე ნაჩვენებია **Skype**-ის განვითარების ძირითადი გუნდის ინჟინრები და დიზაინერები ესტონეთის დედაქალაქ ტალინის ოფისში მუშაობისას, სადაც არაფორმალური გარემო ხელს უწყობს ფოკუსირებულად მუშაობას, თანამშრომლობას, სწავლასა და სოციალიზაციას.

რო გამოსაჩენ ადგილებზე, 60%-ით მეტი პირისპირ კომუნიკაცია ჰქონდათ გუნდის წევრებთან, ვიდრე მათ, ვინც ნაკლებად შესამჩნევ ადგილას მუშაობდნენ. კომუნიკაციაზე ასევე გავლენა აქვს *სიმჭიდროვეს*. რაც მეტი ადამიანი იყო განთავსებული სამუშაო სივრცეში, მით მეტი პირისპირ კომუნიკაცია აღინიშნებოდა. მაღალი სიმჭიდროვის სამუშაო ადგილებზე 84%-ით უფრო მაღალი კომუნიკაცია აღინიშნა გუნდის წევრებს შორის, ვიდრე ნაკლებად მჭიდროდ მოწყობილ სამუშაო ადგილებზე. თუ მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მომუშავეები ურთიერთობდნენ და თანამშრომლობდნენ, მათ უნდა გაითვალისწინონ ხილვადობისა და სიმჭიდროვის საკითხები სამუშაო ადგილის დიზაინის განსაზღვრისას. ღია სამუშაო ადგილის კიდევ ერთი მახასიათებელია გარკვეული სივრცის არსებობა სენსიტიური დისკუსიების გასამართად. მაგალითად, როდესაც

თანამშრომელთა პირად საქმეებზე უნდა შედგეს საუბარი, ეს ისეთ ადგილას არ უნდა განხორციელდეს, სადაც სხვების მიერ მისი შეწყვეტა და მიყურადება იქნება შესაძლებელი.

სამუშაო ადგილის დიზაინის კიდევ ერთი ელემენტია ადაპტირებადი სამუშაო მონყობის, ალტერნატიულობისა და ავეჯის არსებობა. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციებმა არატრადიციული სამუშაო მონყობებისაკენ აიღეს გეზი, თანამშრომელთა სამუშაო სივრცის ადაპტირებადობა და მორგებადობა არსებითი გახდა და იგი ზემოქმედებს კიდევ ორგანიზაციულ კომუნიკაციაზე. მაგალითად, ერთ-ერთმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ სამუშაო სივრცის თანამშრომლებზე მორგებული დაყოფა განაპირობებს როგორც უფრო მეტი პრივატულობის აღქმას, ასევე, უკეთეს კომუნიკაციას.

მაშინ, როცა კომპანიები სამუშაო სივრცეს ამცირებენ ფულის დასაზოგად, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ უფრო პატარა ზომის და, ძირითადად, უფრო ღია სამუშაო სივრცე უკეთ იქნეს გამოყენებული და ხელი შეუწყოს უფრო ეფექტურ და ეფექტიან მუშაობას.³⁶ იმ სამუშაო სივრცის უზრუნველყოფით, სადაც თანამშრომლებს აქვთ გარკვეული ხელშეუხებლობა და, ამასთან, შესაძლებლობა თანამშრომლობისთვის, ინტერპერსონალური და ორგანიზაციული კომუნიკაცია წარმატებულია და შეაქვს ნვლილი ორგანიზაციის საერთო შედეგებში.

ინფორმაციული ტექნოლოგია და კომუნიკაცია

16.5 *აღწერეთ, როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია მენეჯერულ კომუნიკაციასა და ორგანიზაციებზე.*

ტექნოლოგია ცვლის ჩვენი ცხოვრებისა და მუშაობის წესებს. აიღეთ შემდეგი ოთხი მაგალითი: შეფ-მზარეულები ციფრულ მიდგომებს იყენებენ სამზარეულოში არსებული კრიზისის, რეცეპტებთან დაკავშირებული გაურკვევლობის აღმოსაფხვრელად. იაპონელი თანამშრომლები, მენეჯერები, დიასახლისები და თინეიჯერები უკაბელო ინტერაქტიულ ვებტელეფონებს იყენებენ ელფოსტის გასაზგაფანად, ინტერნეტში ძიების, ფოტოსურათების გაცვლისა და კომპიუტერული თამაშებისთვის. Dream Works Animation-ში თანამედროვე ვიდეოკონფერენციების სისტემა საშუალებას აძლევს სამ განსხვავებულ ადგილას მყოფ ანიმატორებს, ითანამშრომლონ ფილმის მონტაჟისას. Ford-ის რამდენიმე ათასი თანამშრომელი სამსახურში მობილურ ტელეფონებს იყენებს. თანამშრომელთა შესახებ ბოლო კვლევამ გვიჩვენა, რომ რესპონდენტთა 93% ინტერნეტს იყენებს სამსახურში. Lockheed Martin Corporation-ის თანამშრომლებს ინტერნეტში სოციალური მედიის შიდა გვერდზე, Unity-ზე აქვთ წვდომა. ის მოიცავს ისეთ ინსტრუმენტებს, როგორიცაა ბლოგები, ვიკიპედია, ფაილების გაცვლის სისტემა, სადისკუსიო ფორუმები და სოციალური ქსელები.³⁷

კომუნიკაციის სამყარო შეიცვალა. მიუხედავად იმისა, რომ ცვალებადი ტექნოლოგია ხშირად გაურკვევლობაში აყენებდა მენეჯერებს, დღეს ის საშუალებას აძლევს მათ, ეფექტურად და ეფექტიანადმართონ მომუშავეთა საქმიანობა. ინფორმაციული ტექნოლოგიები უკავშირდება თითქმის ყველა კომპანიის საქმიანობის თითქმის ყველა ასპექტს. ეს ცვლილებები ზემოქმედებს მენეჯერების მიერ კომუნიკაციისთვის გამოყენებულ გზებზე.

როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია მენეჯერულ კომუნიკაციაზე

ინფორმაციულმა ტექნოლოგიამ (IT) რადიკალურად შეცვალა ორგანიზაციის ნევრთა კომუნიკაციის ფორმები და შესაძლებლობები. მაგალითად, მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა მენეჯერის შესაძლებლობა, თვალყური ადევნოს ინდივიდისა და გუნდის მუშაობას; საშუალება მისცა თანამშრომლებს, უფრო სრული ინფორმაცია მოიპოვონ უფრო სწრაფი გადაწყვეტილებების მისაღებად; მეტად ითანამშრომლონ და ჰქონდეთ ინფორმაციის გაცვლის მეტი შესაძლებლობა. ამასთანავე, IT-მა შესაძლებელი გახადა, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები სრულად ხელმისაწვდომები იყვნენ ნებისმიერ დროს, იმის მიუხედავად, თუ სად იმყოფებიან. თანამშრომლებს არ უნევთ აუცილებლად საკუთარ მაგიდებთან (ჩართულ კომპიუტერებთან) ჯდომა ორგანიზაციაში სხვებთან საკომუნიკაციოდ. მენეჯერული კომუნიკაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია ორი IT მიმართულება – ქსელური სისტემები და უკაბელო ტექნოლოგიები.

მომავლის ხედვა

ხვალინდელი დღის ოფისი

ხვალინდელი დღის ოფისი, ალბათ, მაინც დღევანდელი ოფისის მსგავსი იქნება. მომავალში, სავარაუდოდ, არ იარსებებს ფოსტის მომწოდებელი რობოტები, საჰაერო ხომალდები ან ტელეპორტაციის მოწყობილობები. ცვლილებების უმეტესობა, დიდი ალბათობით, შეეხება კომუნიკაციას.³⁸ თანამშრომლები დაეყრდნობიან კომუნიკაციის სხვადასხვა არხს და, განსაკუთრებით, სოციალურ ქსელებს, ტექსტურ შეტყობინებებს, მყისიერ გზავნილებს. სმარტფონები ისეთივე მძლავრი ინსტრუმენტი იქნება, როგორც დღევანდელი მეინფრეიმებია, რაც ნიშნავს იმას, რომ თანამშრომლებს გადაადგილების დროსაც შეეძლება მუშაობა. კომპიუტერული პროგრამებით შესაძლებელი იქნება, მიაკვლიონ თანამშრომელთა ადგილსამყოფელს, შეიტანონ ამჟამინდელი პროექტების შესახებ ინფორმაციის მონაცემებში და პოტენციური თანამშრომლობა შესთავაზონ მათ. ელფოსტის პოპულარობა ალბათ შემცირდება, უმეტესად იმიტომ, რომ სხვა არხები უფრო სწრაფი, მოქნილი და პირდაპირია.

მომავლის ტექნოლოგიის ზუსტი განჭვრეტა შეუძლებელია. თუმცა ჩანს, რომ გარკვეული მოდელები ვითარდება. მაგალითად, სხვადასხვა ფუნქციის ერთ მოწყობილობაში გაერთიანება ალბათ შედეგად იმას მოიტანს, რომ თანამშრომლებს ექნებათ ერთიანი პროდუქტი, რომელიც გააერთიანებს

ტელეფონს, ტექსტურ შეტყობინებებს, ინტერნეტზე წვდომას, ვიდეოკამერას, ტელეკონფერენციებსა და უცხო ენის თარგმნას. ის საშუალებას მისცემს ადამიანებს, გაეცნონ შემოთავაზებებს, იურიდიულ დოკუმენტებს, სიახლეებს და თითქმის ნებისმიერ დოკუმენტს ციფრულ ფორმატში. მას არ დასჭირდება კლავიატურა და იმუშავეს ხმოვანი ბრძანებებით. ალბათ, მისი ხელში დაჭერაც არ იქნება საჭირო და უფრო საკითხავ სათვალევებსა და ყურსასმენს გააერთიანებს. დოკუმენტებს წაიკითხავთ ჩვეულებრივი სათვალის მსგავსი ლინზის მეშვეობით, ყურსასმენი/მიკროფონი კი მოწყობილობის ხელში დაჭერის საჭიროებას გააქრობს.

კიდევ ერთი რამ გახდება შესაძლებელი მომავლის ტექნოლოგიებით – ბიზნესმოგზაურობების მნიშვნელოვანი შემცირება. ტექნოლოგიები საშუალებას მისცემს ინდივიდებს, შეხვედრები ისეთ გარემოში ჩაატარონ, რომელიც პირისპირ ინტერაქციის შთაბეჭდილებას შექმნის. იმ პირობებში, როცა თანამშრომლები სხვადასხვა ენას იყენებენ, რეალურ დროში შესრულებული თაგმანი გადაინერება და ეკრანზე განთავსდება, ტელეკონფერენციის მონაწილეებს კი სიტყვების მოსმენისა და წაკითხვის საშუალება ექნებათ.

ქსელური სისტემები ქსელურ სისტემაში ორგანიზაციის კომპიუტერები ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. ორგანიზაციის წევრებს შეუძლიათ ერთმანეთთან კომუნიკაცია და ინფორმაციის მიღება ორგანიზაციის შენობაში, სადმე ქალაქსა თუ მსოფლიოს სხვა ნაწილში ყოფნისას. ჩვენ დავაკვირდებით არა იმ ტექნიკურ საკითხებს, თუ როგორ მუშაობს ქსელური სისტემა, არამედ, მის გამოყენებას კომუნიკაციაში, როგორცაა ელფოსტა; მისიერი შეტყობინებები; სოციალური მედია, მათ შორის, ბლოგები, ვიკიპედია და Twitter; ონლაინსემინარები, ხმოვანი ფოსტა; ფაქსი, ტელეკონფერენცია და ვიდეოკონფერენცია და შიდაკორპორაციული ქსელი.

უკაბელო შუბაძლებლობები სიეტლში ბაზირებულ Starbucks Corporation-ში რაიონული მენეჯერები მობილურ ტექნოლოგიას იყენებენ, რაც მათ უფრო მეტ დროს აძლევს კომპანიების მალაზიებში ყოფნისთვის. კომპანიის აღმასრულებელი აცხადებს: „ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი ხალხია კომპანიაში. თითოეული 8-დან 10-მდე მალაზიას ემსახურება. მიუხედავად იმისა, რომ მათი ძირითადი სამუშაო ოფისს გარეთ, ამ მალაზიებშია, მათ მაინც სჭირდებათ კავშირის შენარჩუნება ორგანიზაციასთან და ერთმანეთთან“.³⁹ როგორც ამ მაგალითიდან ჩანს, უკაბელო კომუნიკაციის ტექნოლოგიას შეუძლია სამუშაოს გაუმჯობესება მენეჯერებისა და თანამშრომლებისთვის. ინტერნეტზე წვდომა შესაძლებელია Wi-Fi-სა და WiMax-ის მოქმედების წერტილებში – ეს არის ადგილები, სადაც მომხმარებლებს აქვთ წვდომა უკაბელო ინტერნეტზე და ასეთი ადგილები უამრავია ქალაქებსა და სხვა დასახლებულ პუნქტებში. აშშ-ში, სადაც 50 მილიონზე მეტი მობილური მუშაკია, სმარტფონების, ნოუთბუქების, ისეთი კომპიუტერული მოწყობილობების, როგორცაა iPad და სხვა ჯიბის კომპიუტერული მოწყობილობების საშუალებით, ახალი გზები გაჩნდა მენეჯერებისთვის „კონტაქტის შესანარჩუნებლად“. მობილური კომუნიკაციის მომხმარებელთა რიცხვი კი განუწყვეტლივ იზრდება.⁴⁰ თანამშრომლებს არ უნევთ თავიანთ მაგიდებთან ჯდომა იმის გამო, რომ ორგანიზაციაში სხვებთან იურთიერთონ. უკაბელო ტექნოლოგიის გაუმჯობესების შემდგომ ვნახავთ, რამდენად მეტი წევრი გამოიყენებს მას ორგანიზაციაში თანამშრომლობისთვის და ინფორმაციის გასაცვლელად.

როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია ორგანიზაციებზე

Monsanto Company-ს უნდოდა, ზოგიერთი პროექტის აღქმადობა გაეზარდა და გაემყარებინა საკუთარი არგუმენტი ბიოინჟინერიით მიღებულ მოსავალთან დაკავშირებით. კომპანიამ გადამღები ჯგუფი მიავლინა ფილიპინებში, ავსტრალიასა და სხვა ქვეყნებში, რათა გადაეღოთ ის ფერმერები, რომლებიც მოსავლის მოსაყვანად Monsanto-ს პროდუქციას იყენებდნენ. ვიდეორგოლები კომპანიის ვებგვერდზე აიტვირთა, რომელსაც ამჟამად 15000 ვიზიტორი ჰყავს ყოველთვიურად. პროექტის PR მენეჯერმა განაცხადა: „როდესაც ამ საქმეში ჩართული ადამიანები იხსენებენ, თუ როგორ შეიცვალა მათი ცხოვრება და შენ ამას რეალურად ხედავ, ეს უფრო სარწმუნოა“.⁴¹ აი, ეს არის IT-ის ძალა. თანამშრომლებს – ჯგუფურად მუშაობენ ისინი თუ ინდივიდუალურად – სჭირდებათ ინფორმაცია, რათა მიიღონ გადამწყვეტილებები და სამუშაო შეასრულონ. ამკარაა, რომ ტექნოლოგიას შეუძლია მნიშვნელოვანი ზეგავლენა იქონიოს იმაზე, თუ როგორ ურთიერთობენ ორგანიზაციის წევრები, როგორ ცვლიან ინფორმაციას და ასრულებენ სამუშაოს.

ორგანიზაციის წევრებს შორის კომუნიკაცია და ინფორმაციის გაცვლა აღარ იზღუდება გეოგრაფიული ფაქტორებითა და დროით. თანამშრომლობით მუშაობას ძლიერ დაქსაქსულ ინდივიდებს ან ჯგუფებს შორის, ინფორმაციის გაცვლას, მთელ ორგანიზაციაში გადამწყვეტილებებისა და სამუშაოს ინტეგრაციას აქვს პოტენციალი, აამაღლოს ორგანიზაციის ეფექტურობა და ეფექ-



წყარო: Reuters/Nir Elias

IT ტექნოლოგიამ გავლენა იქონია კომუნიკაციასა და ინფორმაციის გაცვლაზე მედიცინის მუშაკებსა და პაციენტებს შორის, მოხსნა რა გეოგრაფიული და დროის შეზღუდვები. აქ ნაჩვენებია ექიმი ნირ კოენი (Nir Cohen), რომელიც ისრაელში, ბნეი ბრაკში, Mayanei Hayeshua Medical Center-ში, პაციენტის მონახულებამდე, Apple iPad-ზე მუშაობს. iPad-ის გამოყენება ექიმს კოენსა და მის სამედიცინო პერსონალს ეხმარება, შეამოწმონ პაციენტის ჩანაწერები, ტესტის შედეგები და სხვა სამედიცინო ინფორმაცია; დააკვირდნენ მაღალი გამოსახულების რენტგენსა და კომპიუტერულ ტომოგრაფიას; დასვან დიაგნოზი და დანიშნონ მკურნალობა მისიერად ნებისმიერ დროს.

ტურობა. მაშინ, როცა IT-ის ეკონომიკური სარგებელი აშკარაა, მენეჯერებმა არ უნდა დაივიწყონ ფსიქოლოგიური უარყოფითი მხარეები.⁴² მაგალითად, რა ფსიქოლოგიური ფასი აქვს იმას, როდესაც თანამშრომელი ყოველთვის ხელმისაწვდომია? ხომ არ განაპირობებს ეს თანამშრომლებზე გაზრდილ ზენოლას, რადგან მათ არასამუშაო საათებშიც უნევთ „ხაზზე ყოფნა“? რამდენად მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების გამიჯვნა? ამ შეკითხვებს მარტივი პასუხები არ აქვს და მენეჯერებს მოუწევთ მსგავს საკითხებთან გამკლავება.

კომუნიკაციის საკითხები თანამედროვე ორგანიზაციებში

განიხილეთ კომუნიკაციის 16.6 თანამედროვე საკითხები

„ლანჩი პულსის გასასინჯად“ („Pulse lunches“). Citibank-ის ოფისებში მენეჯერები ასე უდგებოდნენ ისეთ სასწრაფო პრობლემებს, როგორც იყო მომხმარებელთა ერთგულების შემცირება, პერსონალის სულისკვეთების დაცემა და თანამშრომელთა დენადობის ზრდა. თანამშრომლებთან დაკავშირებითა და მათი ნუხილის მოსმენის საშუალებით – ანუ მათი „პულსის გასინჯვით“ – არაფორმალური ლანჩის გარემოში, მენეჯერებმა შეძლეს, განეხორციელებინათ ცვლილებები, რამაც აამაღლა მომხმარებელთა ერთგულება, გამოაკეთა თანამშრომელთა სულისკვეთება 50%-ზე მეტით და თანამშრომელთა გადინება თითქმის ნულამდე შეამცირა.⁴³

იყო ეფექტური კომუნიკატორი თანამედროვე ორგანიზაციაში, ნიშნავს – იყო დაკავშირებული არა მარტო თანამშრომლებთან და მომხმარებლებთან, არამედ ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ პირთან. ამ განყოფილებაში ჩვენ თანამედროვე მენეჯერებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობის მქონე ხუთ კომუნიკაციურ საკითხს განვიხილავთ: კომუნიკაციის მართვა ინტერნეტსამყაროში, ორგანიზაციის ცოდნის რესურსების მართვა, მომხმარებელთან კომუნიკაცია, თანამშრომელთა მიერ ნვლილის შეტანის უზრუნველყოფა, ეთიკური კომუნიკაცია.

კომუნიკაციის მართვა ინტერნეტსამყაროში

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კომპიუტერული პროგრამების კომპანია SuccessFactors-ის დამფუძნებელმა და მთავარმა აღმასრულებელმა ლარს დალგარდმა (Lars Dalgaard) თანამშრომლებს გაუგზავნა შეტყობინება ერთი კვირით შიდა ელფოსტის გამოყენების აკრძალვის შესახებ. მისი მიზანი იყო, ეიძულებინა თანამშრომლები, პირადი შეხვედრების მეშვეობით განეხილათ საკითხები.⁴⁴ მსგავსი რამ სხვა კომპანიებმაც სცადეს (იხილეთ ამ თავის ბოლოს პრაქტიკული შემთხვევა 1). როგორც ზემოთ განვიხილეთ, ელფოსტას შეუძლია გამოფიტოს თანამშრომლები, მაგრამ მისთვის თავის დანებება ყოველთვის ადვილი არ არის. მაგრამ ელფოსტა კომუნიკაციის მხოლოდ ერთი გამოწვევაა ინტერნეტსამყაროში. ბოლოდროინდელმა გამოკითხვამ ცხადყო, რომ დიდი კომპანიების თანამშრომელთა 20% აცხადებს, რომ ისინი რეგულარულად იყენებენ ბლოგებს, სოციალურ ქსელებს, wiki-სა და სხვა ვებგვერდებს.⁴⁵ მენეჯერები, მართალია, ზოგჯერ რთულად, მაგრამ მაინც, იაზრებენ, რომ მთელმა ამ ახალმა ტექნოლოგიამ განსაკუთრებული გამოწვევები წარმოქმნა კომუნიკაციაში. ორი მთავარი გამოწვევაა: (1) სამართლებრივი და უსაფრთხოების საკითხები და (2) პერსონალური ინტერაქციის ნაკლებობა.

იურიდიული და უსაფრთხოების საკითხები Chevron-მა 2.2 მილიონი აშშ დოლარი გადაიხადა სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებული სასამართლო პროცესის წაგების გამო, რომელიც გაიმართა იმიტომ, რომ თანამშრომლებმა შეუსაბამო ხუმრობების გასაგზავნად კომპანიის ელფოსტა გამოიყენეს. გაერთიანებული სამეფოს ფირმა Norwich Union-ს 450000 ფუნტი სტერლინგის გადახდა მოუწია მას შემდეგ, რაც თანამშრომელმა გაგზავნა ელფოსტა, სადაც განაცხადა, რომ კომპანიის კონკურენტი Western Provident Association-ს ფინანსური პრობლემები ჰქონდა. Whole Foods Market-ში გამოძიება ჩაატარეს ფედერალურმა მარეგული-

რებლებმა და კომპანიის მმართველმა საბჭომ მას შემდეგ, რაც მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ჯონ მაკეიმ (John P. Mackey) ფსევდონიმი გამოიყენა ბლოგზე მისი კომპანიის მეტოქე Wild Oats Markets-ის საწინააღმდეგო კომენტარების გასაკეთებლად.⁴⁶

მიუხედავად იმისა, რომ ელფოსტა, ბლოგები, *tweet*-ები და ინტერნეტკომუნიკაციის სხვა ფორმები სწრაფი და მარტივი საკომუნიკაციო საშუალებებია, მენეჯერები უნდა აცნობიერებდნენ არასწორი გამოყენების შედეგად პოტენციურ იურიდიულ პრობლემებს. დასაშვებია ელექტრონული ინფორმაციის წარდგენა სასამართლოში. მაგალითად, Enron-ის საქმის მოსმენისას პროკურორებმა გამოიყენეს ელფოსტისა და სხვა დოკუმენტების მტკიცებულებები, სადაც ნაჩვენებია იყო, რომ დაცვის მხარემ ინვესტორები თაღლითურად მოატყუა. ერთ-ერთი ექსპერტი აცხადებს: „დღესდღეობით, ელფოსტა და სწრაფი გზავნილები დნმ-ის მტკიცებულების ელექტრონული ეკვივალენტია“.⁴⁷ თუმცა, სამართლებრივი პრობლემები ერთადერთი საკითხი არ არის – უსაფრთხოების საკითხებიც გასათვალისწინებელია.

კვლევამ, რომელიც ეხებოდა გაგზავნილი ელფოსტისა და მისი შინაარსის დაცულობას, გამოავლინა, რომ გამოკვლეული კომპანიების 26%-ის ბიზნესმა იზარალა სენსიტიური ან სამარცხვინო ინფორმაციის გაჟონვის გამო.⁴⁸ მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცულობა. თანამშრომლების ელფოსტა და ბლოგები არ უნდა ავრცელებდეს არასაჯარო ინფორმაციას არც შემთხვევით და არც გამიზნულად. კორპორაციული კომპიუტერი და ელფოსტის სისტემები დაცული უნდა იყოს ჰაკერებისა (ადამიანები, რომლებიც არაავტორიზირებულ წვდომას მოიპოვებენ) და სპამისგან (ელექტრონული წერილის ტიპი, რომელიც იგზავნება პიროვნების ან კომპანიის მიერ მიმღების უკითხავად და სურვილის გარეშე). საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებიდან მაქსიმალური სარგებლის მისაღებად აუცილებელია, გადაიჭრას ზემოაღნიშნული სერიოზული საკითხები.

პერსონალური ინტერნეტ-კომუნიკაციური გამოწვევა, რომელსაც ინტერნეტის ეპოქა – რომელშიც ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ – გვთავაზობს, პერსონალური ინტერაქციის ნაკლებობაა.⁴⁹ პირისპირ მყოფ ორ ადამიანს შორის კომუნიკაციის დროსაც კი ურთიერთგაგება ყოველთვის არ მიიღწევა. განსაკუთრებით რთული შეიძლება აღმოჩნდეს ურთიერთგაგების დამყარება და თანამშრომლობა მაშინ, როდესაც კომუნიკაცია ვირტუალურ გარემოშია მოქცეული. მიუხედავად იმისა, რომ, როგორც უკვე ვნახეთ, ზოგიერთმა კომპანიამ აკრძალა ელფოსტის გარკვეულ დღეებში გამოყენება, სხვებმა ნაახალისეს თანამშრომლები ერთმანეთთან უშუალო კომუნიკაციისთვის. ზოგიერთ სიტუაციაში პერსონალური ინტერაქცია ფიზიკურად შეუძლებელია, რადგან ორგანიზაციის თანამშრომლები მუშაობენ მთელ კონტინენტზე ან მთელ მსოფლიოშიც კი. მსგავს შემთხვევებში, რეალურ დროში თანამშრომლობის პროგრამები (როგორცაა სამუშაო დანესებულებების შიდა ქსელები, ბლოგები, მესენჯერები და სხვა მსგავსი პროგრამები), შესაძლოა, კომუნიკაციის უკეთესი არჩევანი გამოდგეს, ვიდრე ელფოსტის გაგზავნა და პასუხის ლოდინი.⁵⁰ სხვა კომპანიები კი არ ებრძვიან, არამედ ახალისებენ თანამშრომლებს, გამოიყენონ სოციალური ქსელის შესაძლებლობები საქმესთან დაკავშირებული თანამშრომლობისა და მყარი კავშირების დამყარებისთვის. ინტერაქციის ეს ფორმა განსაკუთრებით მიმზიდველია ახალგაზრდა მუშაკებისთვის, რომლებიც ურთიერთობის ამ მედიუმში თავს კომფორტულად გრძნობენ. ზოგიერთი კომპანია ისე შორსაც კი წავიდა, რომ საკუთარი შიდა სოციალური ქსელიც შექმნა. მაგალითად, Starcom MediaVest Group-ის თანამშრომლები SMG Connected-ს იყენებენ კოლეგების პროფილის გვერდების მოსახსნელად, სადაც მოცემულია ცნობები მათი სამსახურების შესახებ, ჩამოთვლილია, რა ბრენდები მოსწონთ და რა ღირებულებები გააჩნიათ. კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტი აცხადებს: „ლოგიკურად მოგვეჩვენა, ჩვენი თანამშრომლებისთვის მიგვეცა საშუალება, ინტერნეტის მეშვეობით მსოფლიოს დაჰკავშირებოდნენ, რადგან ისინი ისედაც აკეთებდნენ ამას“.⁵¹

ორგანიზაციის ცოდნის რესურსების მენეჯმენტი

კარა ჯონსონი (Kara Johnson) დიზაინის ფირმა IDEO-ში ქსოვილების ექსპერტია. იმისათვის, რომ საჭირო მასალის პოვნა გაიადვილოს, იგი ქმნის ნიმუშების ბიბლიოთეკას, რომელიც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია ბაზასთან, სადაც არის მონაცემები მათი ფუნქციებისა და წარმოების პროცესის შესახებ.⁵² ის, რასაც ჯონსონი აკეთებს, არის ცოდნის მართვა და IDEO-ს მუშაკებისთვის მუშაობის პროცესის გამარტივება, რათა მათ ისწავლონ და ისარგებლონ მისი ცოდნითა და გამოცდილებით. აი, რა უნდა გააკეთონ თანამედროვე მენეჯერებმა ორგანიზაციის ცოდნის რესურსების გამოყენებისთვის, რათა მუშაკებმა ისწავლონ ერთმანეთისგან საკუთარი საქმის უფრო ეფექტიანი და ეფექტური შესრულება. ერთი გზა, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციას ამის გაკეთება შეუძლია, არის ონლაინ საინფორმაციო ბაზის შექმნა, რომელთან წვდომის საშუალებაც თანამშრომლებს ექნებათ. მაგალითად, William Wrigley Jr. Co.-მ ქსელში გაუშვა ინტერაქციული ვებგვერდი, რომელიც საშუალებას აძლევს გაყიდვების აგენტებს, ხელი მიუწვდებოდეთ მარკეტინგის ბაზასა და პროდუქციის შესახებ ინფორმაციაზე. გაყიდვების აგენტებს შეუძლიათ, შეკითხვები დაუსვან კომპანიის ექსპერტებს პროდუქციის შესახებ ან მოძებნონ ცოდნის ონლაინბანკი. პირველ წელს, Wrigley-ის შეფასებით, ამ საიტმა გაყიდვების დეპარტამენტის კვლევის დრო 15000 საათით შეამცირა და კვლევა უფრო ეფექტიანი და ეფექტური გახდა.⁵³

ცოდნის გაზიარებისთვის, ონლაინ საინფორმაციო ბაზის ქონასთან ერთად, კომპანიებს შეუძლიათ შექმნან პრაქტიკოსთა გაერთიანებები – კონცეფცია, რომელიც ჩვენ მეთორმეტე თავში განვიხილეთ, როგორც

შიდა თანამშრომლობის ერთი სახეობა. იმისთვის, რომ ამ ჯგუფებმა იმუშაონ, მაინც მნიშვნელოვანია ადამიანებს შორის მყარი ურთიერთობების შენარჩუნება ისეთი საშუალებების გამოყენებით, როგორცაა ინტერაქციული ვებგვერდები, ელფოსტა, ვიდეოკონფერენციები. ამასთანავე, ეს ჯგუფები აწყდებიან ისეთსავე კომუნიკაციურ პრობლემებს, როგორცაა ინდივიდები – ფილტრაცია, ემოციები, თავდაცვის სურვილი, ჭარბი დოკუმენტაცია და ა.შ. და მაინც, ჯგუფებს შეუძლიათ მსგავსი საკითხების გადაჭრა იმ საშუალებებზე ფოკუსირებით, რომლებიც ზემოთ განვიხილეთ.

კომუნიკაციის როლი მომსახურების სფეროში

თქვენ ხშირად ყოფილხართ მომხმარებელი; ფაქტობრივად, შეიძლება მომსახურების სფეროს დღეში რამდენჯერმე შეეხოთ. და მაინც, რა კავშირი უნდა ჰქონდეს ყველაფერ ამას კომუნიკაციასთან? როგორც აღმოჩნდა, პირდაპირი! იმან, თუ რა სახის ურთიერთობა შედგება და როგორ, დიდი გავლენა შეიძლება იქონიოს მომსახურებით მომხმარებლის კმაყოფილების ხარისხსა და იმის ალბათობაზე, თუ რამდენად ხშირად მიმართავს ის იმავე მომსახურებას მომავალში. მომსახურების მიმწოდებელი ორგანიზაციების მენეჯერები უნდა დარწმუნდნენ, რომ თანამშრომლები, რომლებიც ურთიერთობენ მომხმარებლებთან, მათთან სათანადო და ეფექტურ კომუნიკაციას ამყარებენ. როგორ? პირველ რიგში უნდა გავაცნობიეროთ, რომ მომსახურების განევის ნებისმიერ პროცესში არსებობს სამი კომპონენტი: მომხმარებელი, მომსახურების მიმწოდებელი ორგანიზაცია და ინდივიდუალური მომსახურების მიმწოდებელი.⁵⁴ მნიშვნელოვანია თითოეულის როლი იმაში, კარგად მუშაობს თუ არა კომუნიკაცია. ცხადია, მენეჯერებს არ შეუძლიათ გააკონტროლონ, როგორ ურთიერთობენ მომხმარებლები, მაგრამ მათ შეუძლიათ, ზეგავლენა იქონიონ დანარჩენ ორ ფაქტორზე.

ორგანიზაცია, რომელსაც მომსახურების ძლიერი კულტურა გააჩნია, უკვე აფასებს მომხმარებელთა მიმართ ყურადღებას – მათი საჭიროებების გამორკვევას, მათ დაკმაყოფილებას და მოგვიანებით იმის შემოწმებას, რომ მათი საჭიროებები ნამდვილად დაკმაყოფილდა. თითოეული ეს ქმედება მოიცავს კომუნიკაციას, იქნება ეს პირისპირი, სატელეფონო, ელფოსტისა თუ სხვა არხის გამოყენებით წარმართული. ამასთანავე, კომუნიკაცია სპეციფიკური სამომხმარებლო სერვისის სტრატეგიების ნაწილია, რომელიც ორგანიზაციას გააჩნია. ერთ-ერთი სტრატეგია, რომელსაც ბევრი მომსახურე ორგანიზაცია იყენებს, პერსონალიზაციაა. მაგალითად, Ritz-Carlton Hotels-ის მომხმარებლები უფრო მეტს იღებენ, ვიდრე სუფთა სანოლი და ოთახია. ის მომხმარებლები, რომლებიც ადრე უკვე გაჩერდნენ ამ სასტუმროში და აღნიშნეს, რომ მათთვის გარკვეული ნივთები (დამატებითი ბალიშები, ცხელი შოკოლადი ან შამპუნი) მნიშვნელოვანია, ამ ნივთებს მიიღებენ თავიანთ ოთახებში იქ კიდევ ერთხელ მისვლისას. სასტუმროს მონაცემთა ბაზა იძლევა პერსონალური მომსახურების საშუალებას, რომელიც ეხმარება მომხმარებელთა მოლოდინებს. ამასთანავე, ყველა თანამშრომლისგან მოითხოვენ, რომ მიწოდებულ იქნეს ინფორმაცია სერვისის განხორციელებასთან დაკავშირებით. მაგალითად, თუ ოთახში მყოფი თანამშრომელი გაიგებს, რომ სტუმრები საუბრობენ რაიმე საზეიმო თარიღის აღნიშვნაზე, ის ამ ინფორმაციას გადასცემს ისე, რომ მოხერხდეს რაღაც განსაკუთრებულის გაკეთება.⁵⁶ სასტუმროს პერსონალურ სამომხმარებლო სტრატეგიაში კომუნიკაცია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს.

კომუნიკაცია ასევე მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური მომსახურების მიმწოდებლისა და საკონტაქტო თანამშრომლისათვის. მომხმარებლისა და საკონტაქტო თანამშრომლის ინტერპერსონალური ინტერაქცია გავლენას ახდენს მომხმარებლის კმაყოფილებაზე განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მომსახურება მოლოდინებს სრულად ვერ ამართლებს.⁵⁷ ადამიანებს, რომლებიც წინა ხაზზე მუშაობენ „კრიტიკული მომსახურების შემთხვევებზე“, ხშირად, პირველებს ესმით ან ამჩნევენ სერვისის ნაკლსა და შეფერხებებს. მათ უნდა გადაწყვიტონ, როგორ და რა სახის კომუნიკაცია უნდა შედგეს ასეთ შემთხვევებში. მათი უნარი, აქტიურად მოუსმინონ და აწარმოონ სათანადო კომუნიკაცია მომხმარებელ-

ციფრები ⁵⁵

53 პროცენტი კომპანიებისა იყენებს მართვის პოლიტიკას თანამშრომელთა მიერ სოციალური მედიის გამოყენებისას.

16.35 კვ. მეტრი - დღეისათვის ეს არის თითო მუშაკზე საშუალო საოფისე სივრცე. 2010 წელს 21 მეტრი იყო; 2017 წლისთვის კი პროგნოზირებენ, რომ 14 მ² იქნება.

70 პროცენტს აღმასრულებლებისა ყველაზე ღირებულად მიაჩნია გუნდის ახალ წევრთან პირისპირ შეხვედრა საწყისი კომუნიკაციისთვის.

83 პროცენტი დამსაქმებლებისა ელფოსტას იყენებს თანამშრომელთა ჩართულობასა და პროდუქტიულობის ამაღლებისთვის; 75 % კი ორგანიზაციის შიდა ქსელს ხმარობს.

45 პროცენტი ჩრდილოეთამერიკელი მუშაკებისა მობილურ მონაცემთა ბაზაზე იყენებს ლანჩის დროს; 44% მას სამსახურში წახვლამდე იყენებს.

38 პროცენტს თანამშრომლების უარყოფით წარმოდგენა აქვს მოუწესრიგებელი სამუშაო მაგიდის მქონე თანამშრომლებზე.

15 პროცენტი თანამშრომლებისა აცხადებს, რომ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ამას არავითარი შედეგი არ მოჰყვებოდა, ისინი თავიანთ უფროსებს ეტყობდნენ, რომ საჭიროებენ საკუთარი იდეების გამოხატვის საშუალებას.

28 პროცენტმა რესპონდენტებისა გამოკითხვისას აღნიშნა, რომ ყველაზე ხშირი ყურადღების გამაღივებელი სატელეფონო ზარებია; 23%-მა კი ელ-ფოსტა დაასახელა.

7 კომუნიკაციიდან, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ, ყოველი 1 ჭიანჭურდება, თუ წინა კომუნიკაცია სხვა ტექნოლოგიის გამოყენებით შედგა.

NO.1 მტკიცებულების ფორმა სამსახურთან დაკავშირებული ნებისმიერი დავის განხილვისას არის ელ-ფოსტა.

44 პროცენტი შემთხვევებისა უჩვენებს, რომ ადგილი აქვს ელფოსტის არასწორ ინტერპრეტაციას.



წყარო: ZUMA Press/Newscom

თანამშრომელთა მოსაზრებებსა და იდეებს დები – ჯენი ბრიონესი (**Jenny Briones** – მარცხნივ) და ლისა დე ბონო (**Lisa De Bono** – მარჯვნივ) აფასებენ. ისინი დედასთან ერთად ფლობენ და ამუშავებენ **McDonald's**-ის 9 რესტორანს. ოჯახური ბიზნესის ზრდასა და წარმატებაში კომუნიკაცია დიდ როლს თამაშობს. ჯენი და ლისა მენეჯერების, თანამშრომლების და მომხმარებლების თვალში ნდობასა და პატივისცემას მოიპოვებენ რესტორნებში ხშირი ვიზიტისა და იმის საშუალებით, რომ ყველას ახალისებენ საკუთარი მოსაზრებების გახმოვანებისა და იმ ინფორმაციის გაზიარებისთვის, რომელიც მათ ბიზნესს გააუმჯობესებს. ამ ფოტოზე ისინი იღებენ უკუკავშირს ერთ-ერთი მენეჯერისგან მათი რესტორნის თანამშრომლებთან დაკავშირებული ინიციატივის შესახებ.

ჩანართი 16-5

როგორ აუწყო თანამშრომლებს, რომ მათ მიერ შეტანილი წვლილი მნიშვნელოვანია

თან, დიდ სპექტრს მოიცავს ორივე შემთხვევაში – იქნება ეს კლიენტის სასარგებლოდ სიტუაციის გადაწყვეტა თუ კონტროლიდან გამოსული ვითარება. კომუნიკაციასთან დაკავშირებით ინდივიდუალური სერვისის მიმწოდებლის ზრუნვის კიდევ ერთი საგანია მომხმარებელთან ეფექტურად და ეფექტიანადმუშაობისთვის საჭირო ინფორმაციის ფლობა. თუ მომსახურების მიმწოდებელს პერსონალურად არ აქვს ინფორმაცია, გარკვეული ხერხია მოსაფიქრებელი, რომ ინფორმაციის მოპოვება მოხდეს ადვილად და სწრაფად.⁵⁸

თანამშრომელთა მხრიდან წვლილის შეტანის უზრუნველყოფა

Nokia-მ ახლახან დააყენა შიდაქსელური იმპროვიზებული ტრიბუნა, რომელიც ცნობილია, როგორც **Blog-Hub**, და ღიაა მისი ბლოგერი თანამშრომლებისთვის მთელ მსოფლიოში. მისი საშუალებით თანამშრომლები ხშირად აკრიტიკებენ ხელმძღვანელებს, მაგრამ ამის გამო მისი დახურვის ნაცვლად, **Nokia**-ს მენეჯერებს სურთ თანამშრომლების მხრიდან „ცეცხლის გახსნა“. ისინი ფიქრობენ, რომ **Nokia**-ს ზრდა და წარმატება დაკავშირებულია „დროსთან, როცა თანამშრომლებს წაახალისებდნენ, ეთქვათ, რასაც ფიქრობდნენ, და ჰქონდათ იმის რწმენა, რომ ჭკვიანური იდეები შედეგს გამოიღებდა“.⁵⁹

თანამედროვე გამოწვევებით აღსავსე გარემოში კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ თანამშრომლების მიერ წვლილის შეტანა საერთო საქმეში. ოდესმე გიმუშავიათ სადმე, სადაც თანამშრომელთა წინადადებების ყუთი ჰქონდათ? როდესაც თანამშრომელს რაიმე იდეა გაუჩნდებოდა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა გაკეთებულიყო რაღაც, – როგორიცაა, ვთქვათ, ხარჯების შემცირება, მიწოდების დროის გაუმჯობესება და ა.შ. – ჩააგდებდა წინადადებების ყუთში, სადაც ის, ჩვეულებრივ, იქამდე რჩებოდა, სანამ ვინმე ყუთის დაცარიელებას გადაწყვეტდა. ბიზნესის სფეროში მოღვაწე ადამიანები ხშირად ხუმრობდნენ წინადადებების ყუთთან დაკავშირებით. კარიკატურისტიები კი თავს ესხმოდნენ თანამშრომელთა წინადადებების იდეების ყუთში ჩადების ამაოებას. სამწუხაროდ, ეს დამოკიდებულება წინადადებების ყუთთან დაკავშირებით ისევ არსებობს ბევრ ორგანიზაციაში, რაც სრულიად მიუღებელია. მენეჯერები ბიზნესს დღეს ისეთ სამყაროში აკეთებენ, სადაც საკუთარ თავს უფლებას ვერ მისცემენ, მსგავსი, პოტენციურად ღირებული, ინფორმაცია უყურადღებოდ დატოვონ. ჩანართ 16-5-ში მოცემულია რამდენიმე წინადადება, თუ როგორ აუწყო თანამშრომლებს, რომ მათ მიერ შეტანილი წვლილი მნიშვნელოვანია

- *გამართეთ საერთო შეკრებები*, სადაც მოხდება ინფორმაციის გაზიარება და წვლილის შეტანა საერთო საქმეში.
- *უზრუნველყავით ინფორმაცია ყველაფერზე*, რაც ხდება, კარგი იქნება ეს თუ ცუდი.
- *ჩადეთ ინვესტიცია ტრენინგში* ისე, რომ თანამშრომლებმა დაინახონ, რამდენად მნიშვნელოვანია არიან სხვა თანამშრომელთა კმაყოფილების უზრუნველყოფისთვის.
- *მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა პრობლემა ერთად გააანალიზეთ.*
- *გაუმარტივეთ თანამშრომლებს წვლილის შეტანა* სხვადასხვა გზით (ინტერნეტი, წინადადებების ყუთი, სპეციალური ბარათები და ა.შ.).

ეთიკური კომუნიკაცია

დღესდღეობით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, კომპანიის კომუნიკაციური ძალისხმევა იყოს ეთიკური. **ეთიკური კომუნიკაცია** „მოიცავს ყველა რელევანტურ ინფორმაციას, ყოველმხრივ ზუსტია და არ არის შეცდომაში შემყვანი“.⁶⁰ მეორე მხრივ, არაეთიკური კომუნიკაცია, ხშირად, სიმართლეს ამახინჯებს ან აუდიტორიით მანიპულირებს. რა არის ის რამდენიმე გზა, რითაც კომპანიები არაეთიკურად აწარმოებენ კომუნიკაციას. ეს შეიძლება მოხდეს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დამალვით. მაგალითად, არაეთიკურია, თანამშრომლებს არ აცნობო მოსალოდნელი შემცირების შესახებ. პლაგიატიც არაეთიკურია, რადგან „სხვისი სიტყვების ან სხვისი შემოქმედებითი პროდუქტის შენად გასაღებაა“.⁶¹ ასევე არაეთიკური კომუნიკაცია იქნება შერჩევითი ციტირება, რიცხვების არასწორი რეპრეზენტაცია, ვიზუალური მასალის დამახინჯება და პრივატულობის ან ინფორმაციის დაცულობის საჭიროებების უპატივცემულობა. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ **British Petroleum** შეეცადა, **Gulf Coast**-ში 2010 წლის ზაფხულში ნავთობის დაღვრის შესახებ ღიად და გახსნილად ეწარმოებინა კომუნიკაცია, საზოგადოება გრძნობდა, რომ კომპანიის კომუნიკაციის დიდი ნაწილი არაეთიკურ ელემენტებს შეიცავდა.

როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, წაახალისონ ეთიკური კომუნიკაცია? ამის ერთი გზაა – „ჩამოაყალიბო გასაგები გზამკვლევები ეთიკური ქცევისათვის, მათ შორის, ეთიკური ბიზნესკომუნიკაციისთვის.“⁶² **International Association of Business Communicators**-ის მიერ ჩატარებულ გლობალურ კვლევაში კომუნიკაციის ექსპერტების 70%-მა თქვა, რომ მათი კომპანიები ნათლად საზღვრავენ იმას, თუ რა ითვლება ეთიკურ და არაეთიკურ საქციელად.⁶³ როცა არ არსებობს ნათელი გზამკვლევები, მნიშვნელოვანია შემდეგ კითხვებს გაეცეს პასუხი:

- სიტუაცია სამართლიანად და ზუსტად იქნა განსაზღვრული?
- რატომ ხდება ამ გზავნილის გადაცემა?
- როგორი ზეგავლენა ექნება გზავნილს ადამიანებზე?
- შეტყობინება ხელს უწყობს უმაღლესი შესაძლო სარგებლის მოპოვებასა და მოსალოდნელი ზიანის მინიმალიზებას?
- გადაწყვეტილება, რომელიც ახლა ეთიკური ჩანს, ასეთივე იქნება მომავალში?
- რამდენად გაკმაყოფილებთ თქვენი კომუნიკაციური სტილი? რას ფიქრობენ სხვები მის შესახებ?⁶⁴

დაიმასხოვრეთ, რომ, როგორც მენეჯერს, თქვენც გაკისრიათ პასუხისმგებლობა, დაფიქრდეთ თქვენს კომუნიკაციურ არჩევანსა და ამ არჩევანის შედეგებზე. თუ ყოველთვის იმუშავებთ ისე, რომ ეს ორი რამ გემახსოვრებათ, თქვენ, დიდი ალბათობით, ეთიკურად წარმართავთ კომუნიკაციას

ეთიკური კომუნიკაცია

კომუნიკაცია, რომელიც მოიცავს ყოველმხრივ ზუსტ და შეცდომაში არშემყვან ყველა რელევანტურ ინფორმაციას.

MyManagementLab ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს
იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 16

მზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

16.1 სწავლის შედეგი

განსაზღვრეთ კომუნიკაციის ბუნება და ფუნქცია

კომუნიკაცია აზრის გადმოცემა და აღქმაა. ინტერპერსონალური კომუნიკაცია არის კომუნიკაცია ორ ან მეტ ადამიანს შორის. ორგანიზაციული კომუნიკაცია მოიცავს ორგანიზაციის შიგნით არსებული კომუნიკაციის ყველა მოდელს, ქსელსა და სისტემას.

კომუნიკაციის ფუნქციები მოიცავს თანამშრომელთა ქცევის გაკონტროლებას, თანამშრომელთა მოტივაციას, გრძნობების ემოციური გამომჟღავნებისთვის თავისუფლების უზრუნველყოფას, სოციალური საჭიროებების დაკმაყოფილებასა და ინფორმაციით უზრუნველყოფას.

16.2 სწავლის შედეგი

შეადარეთ და შეაპირისპირეთ ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მეთოდები

კომუნიკაციის პროცესი შვიდ ელემენტს მოიცავს. პირველი. *გამგზავნის* აქვს გზავნილი (მესიჯი). *გზავნილი* არის მიზანი, რომელიც უნდა გადაიგზავნოს. *დაშიფვრას* გადაჰყავს გზავნილი სიმბოლოებში. *არხი* არის გარემო, რომლის მეშვეობითაც გზავნილი გადაადგილდება. *გაშიფვრა ხდება* მაშინ, როდესაც *მიმღები* გამგზავნის გზავნილს თარგმნის. *დაბოლოს*, ხდება *უკუკავშირი*.

მენეჯერებს შეუძლიათ შეაფასონ სხვადასხვა საკომუნიკაციო მეთოდები მათი უკუკავშირის, სირთულის დაძლევის, სიდიდის, კონფიდენციალურობის, დაშიფვრის სიმარტივის, გაშიფვრის სიმარტივის, დროსა და სივრცეში შეზღუდვის, ღირებულების, პიროვნებათაშორისი გულთბილი ურთიერთობების, ოფიციალურობის, სკანირებადობის და მოხმარების დროის მიხედვით.

კომუნიკაციის მეთოდებში შედის პირისპირ, სატელეფონო, ჯგუფური შეხვედრები, ოფიციალური პრეზენტაცია, მოხსენებითი ბარათი, ტრადიციული წერილი, ფაქსი, თანამშრომელთა პუბლიკაციები, განცხადებათა დაფები, კომპანიის სხვა პუბლიკაციები, აუდიო- და ვიდეოფირები, ცხელი ხაზები, ელფოსტა, კომპიუტერული კონფერენცია, ხმოვანი ფოსტა, ტელეკონფერენციები და ვიდეოკონფერენციები.

16.3 სწავლის შედეგი

მოახდინეთ ეფექტური ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ბარიერების და მათი დაძლევის გზების იდენტიფიცირება

ეფექტური პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციისთვის არსებული ბარიერები მოიცავს გაფილტვრას, ემოციებს, ინფორმაციით გადატვირთვას, თავდაცვით ქცევას, ენას და ეროვნულ კულტურას.

მენეჯერებს შეუძლიათ გადალახონ ეს ბარიერები უკუკავშირის, ენის გამარტივების, აქტიური მოსმენის, ემოციების შეზღუდვის და არავერბალურ მიწვევებზე დაკვირვების მეშვეობით.

16.4 სწავლის შედეგი

ახსენით, როგორ შეიძლება შედგეს ორგანიზაციებში კომუნიკაცია ყველაზე ეფექტურად

ფორმალური კომუნიკაცია არის ისეთი კომუნიკაცია, რომელსაც ადგილი აქვს განწერილი საორგანიზაციო სამუშაო განრიგის ფარგლებში. არაფორმალური კომუნიკაცია არ არის განსაზღვრული ორგანიზაციის სტრუქტურული იერარქიით.

კომუნიკაცია ორგანიზაციაში შეიძლება მიმდინარეობდეს დაღმავალი გზით, აღმავალი მიმართულებით, ჰორიზონტალურად და დიაგონალურად.

სამი საკომუნიკაციო ქსელი მოიცავს: ჯაჭვს, რომელშიც კომუნიკაცია მიმდინარეობს ბრძანებათა ოფიციალური ჯაჭვის მიხედვით; წარმმართველ ქსელს, რომელშიც კომუნიკაცია მიმდინარეობს მკაფიოდ გამოკვეთილ და ძლიერ ლიდერსა და სხვებს შორის სამუშაო ჯგუფში; და ყველა არხის მეშვეობით, როდესაც კომუნიკაცია თავისუფლად მიმდინარეობს სამუშაო ჯგუფის ყველა წევრს შორის.

მენეჯერებმა უნდა მართონ მოარული ხმები, როგორც მნიშვნელოვანი საინფორმაციო ქსელი. ჭორების ნეგატიური შედეგები შეიძლება მინიმალზე-ბულ იქნეს თანამშრომლებთან ღია, სრული და გულწრფელი კომუნიკაციის მეშვეობით.

სამუშაო ადგილის ორგანიზება ასევე ზემოქმედებს საორგანიზაციო კომუნიკაციაზე. სამუშაო ადგილის ორგანიზება ხელს უნდა უწყობდეს თანამშრომელთა მუშაობის ოთხ ტიპს: კონცენტრირებულ მუშაობას, თანამშრომლობას, სწავლას და სოციალიზაციას. თითოეულ ამ გარემოებაში გასათვალისწინებელია კომუნიკაცია.

16.5 სწავლის შედეგი

აღწერეთ, როგორ ზემოქმედებს ტექნოლოგია მენეჯერულ კომუნიკაცია-სა და ორგანიზაციებზე

ტექნოლოგიამ რადიკალურად შეცვალა ის ხერხები, რომლითაც ხორციელდება კომუნიკაცია ორგანიზაციის წევრებს შორის. ეს აუმჯობესებს მენეჯერის შესაძლებლობებს, შეასრულოს მუშაობის ეფექტურობის მონიტორინგი; აძლევს თანამშრომლებს უფრო სრულ ინფორმაციას სწრაფი გადაწყვეტილებების მი-საღებად; უზრუნველყოფს თანამშრომლებს მეტი საშუალებით, რათა ითანამშრომლონ და გაიზიარონ ინფორმაცია; აძლევს ადამიანებს შესაძლებლობას, ყოველთვის და ყველგან იყვნენ სრულად ხელმისაწვდომნი.

IT ზემოქმედებს ორგანიზაციებზე იმ ხერხებზე გავლენით, რომელთა საშუ-ალებითაც ორგანიზაციის წევრები ახორციელებენ კომუნიკაციას, იზიარებენ ინფორმაციას და ასრულებენ თავის სამუშაოს.

16.6 სწავლის შედეგი

განიხილეთ კომუნიკაციის თანამედროვე საკითხები

ინტერნეტსამყაროში კომუნიკაციის მართვის ორი მთავარი პრობლემაა - სამარ-თლებრივი და უსაფრთხოების საკითხები და პირადი ურთიერთობის ნაკლებობა. ორგანიზაციებს შეუძლიათ მართონ ცოდნის მიღება თანამშრომლებისთვის ერთმანეთთან კომუნიკაციის და საკუთარი ცოდნის გაზიარების გაადვილების გზით, რის საშუალებითაც ისინი ერთმანეთისგან ისწავლიან, როგორ უნდა აკე-თონ თავისი საქმე უფრო ეფექტურად და ეფექტურად. ამის მიღწევის გზებია ონლაინმონაცემთა ბაზები და პრაქტიკოსთა გაერთიანებები.

კლიენტებთან კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი მენეჯერული საკითხია, ვინა-იდან იმას, თუ რა სახის კომუნიკაციას აქვს ადგილი და როგორ ხორციელდება ის, შეუძლია, მნიშვნელოვანი ზეგავლენა იქონიოს კლიენტების მომსახურებით კმაყოფილებაზე და მათ მუდმივ მომხმარებლად გადაქცევის ალბათობაზე.

ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია, უზრუნველყონ თავისი თანამშრომლების მიერ წვლილის შეტანა საერთო საქმეში.

დაბოლოს, კომპანიის საკომუნიკაციო ძალისხმევა ცეცხლოვანი უნდა იყოს. ეთიკური კომუნიკაცია შეიძლება ნახალისდეს მკაფიო ინსტრუქციებისა და იმ კითხვებზე პასუხების გაცემის მეშვეობით, რომლებიც აიძულებენ კომუნიკაცი-ის მონაწილეს, იფიქროს საკომუნიკაციო მეთოდზე და ამ მეთოდის, შედეგები-დან გამომდინარე.

სადისკუსიო საკითხები ★

1. განსაზღვრეთ კომუნიკაცია, პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია და ორგანიზაციული კომუნიკაცია. რატომ არ არის ეფექტური კომუნიკაცია შეთანხმების სინონიმური?
2. რა არის კომუნიკაციის ფუნქციები?
3. განმარტეთ კომუნიკაციის პროცესის კომპონენტები.
4. როგორია სხვადასხვანაირი საკომუნიკაციო მეთოდები, რომლებიც მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ? რა კრიტერიუმებს იყენებენ მენეჯერები ამ საკომუნიკაციო მეთოდების შესაფასებლად?
5. შეადარეთ ოფიციალური და არაოფიციალური კომუნიკაცია.
6. განმარტეთ, რა არის საკომუნიკაციო ნაკადი, სამი ზოგადი საკომუნიკაციო ქსელი და როგორ უნდა გაუმკლავდნენ მენეჯერები მთარულ ხმებს.
7. განიხილეთ ხუთი თანამედროვე კომუნიკაციის პრობლემა, რომელსაც აწყდებიან მენეჯერები.
8. როგორ ფიქრობთ, რა არის უფრო მნიშვნელოვანი მენეჯერისთვის: ზუსტი საუბარი თუ აქტიური მოსმენა? რატომ?

გზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

სოციალური ქსელების ვებგვერდების გამოყენება შეიძლება სახალისო იყოს. ძველ მეგობრებთან ან თუნდაც ოჯახთან კონტაქტში ყოფნა არის ამ ქსელების ერთ-ერთი დიდი უპირატესობა. მაგრამ, რა ხდება, როდესაც კოლეგებს ან თუნდაც ბოსს სურს თქვენთან „დამეგობრება“? ექსპერტები ამბობენ, რომ ამას სიფ-

რთხილით უნდა მოეკიდოთ.⁶⁵ რას ფიქრობთ? არის თუ არა კარგი იმ ადამიანებისთვის „თქვენს პირად ცხოვრებაში ფანჯრის გაღება“, რომლებსაც პროფესიული (სამუშაო) თვალსაზრისით იცნობთ? რა ეთიკური პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას ასეთ სიტუაციაში?

უნარების სავარჯიშო გამოიმუშავეთ აქტიური მოსმენის უნარი

უნარის შესახებ

აქტიური მოსმენა მოითხოვს თქვენი მხრიდან კონცენტრირებას იმაზე, თუ რა იყო ნათქვამი. ეს უფრო მეტია, ვიდრე, უბრალოდ, სიტყვების მოსმენა. ის მოიცავს შეთანხმებულ ძალისხმევას მოსაუბრის მესიჯის გასაგებად და განსამარტავად.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. დაამყარეთ თვალებით კონტაქტი. როგორ გრძნობთ თავს, როცა ვინმე არ გიყურებთ, როდესაც საუბრობთ? თუ თქვენ ადამიანთა უმეტესობას ჰგავხართ, ალბათ, ასეთ ქცევას განმარტავთ, როგორც განრიდებას და ინტერესის არარსებობას. მოსაუბრესთან თვალებით კონტაქტის დამყარება ამახვილებს თქვენს ყურადღებას, ამცირებს იმის ალბათობას, რომ ყურადღება გაგეფანტებათ, ახალისებს მოსაუბრეს.
2. გამოავლინეთ დამადასტურებელი თავის ქნევა და სახის შესაბამისი გამომეტყველება. ეფექტური მსმენელი იჩენს ინტერესს არავერბალური სიგნალების მეშვეობით ნათქვამის მიმართ. დამადასტურებელი

თავის ქნევა და სახის შესაბამისი გამომეტყველება, თუ ისინი ემატება თვალებით კარგ კონტაქტს, აგრძნობინებს მოსაუბრეს, რომ თქვენ უსმენთ მას.

3. მოერიდეთ ყურადღების გამფანტველ ქმედებებს ან შესტებს, რომლებიც გამოხატავს მონყენილობას. გარდა ინტერესის ჩვენებისა, თქვენ უნდა მოერიდოთ ისეთ ქმედებებს, რომლებიც მიუთითებს იმაზე, რომ თქვენ ფიქრებით სადღაც სხვაგან ხართ. მოსმენისას ნუ უყურებთ თქვენს საათს, ნუ აშრილებთ ქალაღებს, ნუ ერთობით ფანქრით და ნუ ჩაერთვებით სხვა მსგავს ყურადღების გამფანტველ ქმედებებში, რაც მოსაუბრეს უქმნის ისეთ შთაბეჭდილებას, თითქოს მონყენილი ან უინტერესო ხართ, ან მიუთითებს იმაზე, რომ თქვენ არ ეკიდებით მას სრული ყურადღებით.
4. დასვით კითხვები. კრიტიკულად მოაზროვნე მსმენელი აანალიზებს იმას, რასაც ისმენს და კითხვებს იძლევა. ასეთი ქცევა უზრუნველყოფს საკითხში გარკვევას, აზრში ნვდომას და არწმუნებს მოსაუბრეს იმაში, რომ თქვენ უსმენთ მას.

5. გამოიყენეთ ნათქვამის პერიფრაზირება. ეფექტური მსმენელი იყენებს ისეთ ფრაზებს, როგორცაა: „როგორც მესმის, თქვენ ამბობთ, რომ...“ ან „თქვენ გულისხმობთ, რომ...?“. პერიფრაზირება შესანიშნავი საკონტროლო ინსტრუმენტია იმის შესამოწმებლად, თუ რაოდენ ყურადღებით უსმენდით, და იმის დასადასტურებლად, რომ ის, რაც მოისმინეთ, სწორია.
6. მოერიდეთ მოსაუბრისთვის საუბრის შეწყვეტილებას. მიეცით საშუალება მოსაუბრეს, დაასრულოს თავისი აზრი მანამ, სანამ თქვენ ეცდებით რეაგირებას. ნუ ცდილობთ წინასწარ იმის მიხვედრას, თუ საითკენ მიდის მოსაუბრის აზრი. როდესაც მოსაუბრე დაასრულებს საუბარს, თქვენც გაიგებთ ამას.
7. დარჩით მოსმენის მიმართ მოტივირებული. უმრავლესობა უფრო საკუთარი იდეის გამოხატვას ანიჭებს უპირატესობას, ვიდრე იმას, რასაც სხვა იტყვის. ლაპარაკი შეიძლება – უფრო გასართობი, დუმბილი კი არაკომფორტული იყოს, მაგრამ თქვენ არ შეგიძლიათ, ერთდროულად ილაპარაკოთ და უსმენდეთ. კარგი მსმენელი აღიარებს ამ ფაქტს და ზედმეტს არ ლაპარაკობს.

8. სასურველია დინჯი გადასვლა მოსაუბრის როლიდან მსმენელისაში და პირიქით. ეფექტური მსმენელი დინჯად გადადის მოსაუბრის პოზიციიდან მსმენელისაში და უკან – მოსაუბრის როლში. ამ შემთხვევაში მსმენელი კონცენტრირდება მოსაუბრის ნათქვამზე.

ბანივითარეთ უნარი

სთხოვეთ მეგობარს, მოგიყვებთ თავისი ჩვეულებრივი დღის შესახებ და მოუსმინეთ მას ბოლომდე. როდესაც თქვენი მეგობარი დაასრულებს საუბარს, დაუსვით ორი ან სამი კითხვა, თუ გჭირდებათ მეტი სიცხადე და დეტალებში გარკვევა. ყურადღებით მოუსმინეთ პასუხებს. შემდეგ შეაჯამეთ თქვენი მეგობრის ერთი ჩვეულებრივი დღე არაუმეტეს ხუთი წინადადების მეშვეობით.

რამდენად კარგად გამოგივიდათ? მიეცით თქვენს მეგობარს საშუალება, შეაფასოს თქვენი პერიფრაზირების სიზუსტე (და ეცადეთ, არ შეანყვეტინოთ სიტყვა).

ვეუშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

ყველა ჩვენგანი უყურებს და იცინის უცნაურ ვიდეოებზე YouTube-სა და სხვა ვიდეოსაიტებზე. მაგრამ რას ფიქრობთ ონლაინ ვიდეოს გამოყენებაზე სამუშაო მიზნებით?⁶⁶ სამსახურში გამოყენების რა შესაძლებლობას ხედავთ ონლაინ ვიდეოში? რა შეიძლება იყოს ონლაინ ვიდეოს გამოყენების უპირატესობები და ნაკლოვანებები?

შექმენით სამი ან ოთხი პიროვნებისგან შემდგარი მცირე ჯგუფები. თქვენი გუნდის ამოცანაა ამ საკითხებზე ყურადღების გადატანა. უპასუხეთ კითხვებს და მოემზადეთ აუდიტორიისთვის თქვენი პასუხების გასაზიარებლად.

ჩემი ჯარია, ვიყო მენეჯერი

- გამოიკვლიეთ კარგი კომუნიკატორის მახასიათებლები. ამ მახასიათებლების მხედველობაში მიღებით, ივარჯიშეთ, რათა იყოთ კარგი კომუნიკატორი – როგორც ინფორმაციის გამგზავნი და როგორც მსმენელი.
- ერთი დღის განმავლობაში თვალი ადევნეთ კომუნიკაციის იმ ტიპებს, რომელსაც იყენებთ (იხ. ჩანართი 16-2 სხვადასხვა ტიპის კომუნიკაციის ნუსხით). რომელს იყენებთ ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად? იყო თუ არა ეფექტური თქვენ მიერ შერჩეული საკომუნიკაციო მეთოდები? რატომ კი ან რატომ არა? შეიძლებოდა მათი გაუმჯობესება? როგორ?
- ერთი დღის განმავლობაში თვალი ადევნეთ არავერბალურ კომუნიკაციას, რომელიც შეამჩნიეთ სხვებში. რა ტიპის კომუნიკაციები შეამჩნიეთ? იყო თუ არა არავერბალური კომუნიკაცია ყოველთვის შესაბამისობაში ვერბალურ კომუნიკაციასთან, რომელსაც ჰქონდა ადგილი? აღწერეთ.
- გამოიკვლიეთ ახალი ტიპის IT მონყობილობები. დანერეთ მოხსენება ამ მონყობილობათა (მინიმუმ, სამის) აღწერით და მათი გამოყენებით თანამშრომლებსა და ორგანიზაციებში. მიაქციეთ ყურადღება როგორც დადებით, ისე უარყოფით ასპექტებს.
- გამოჰკითხეთ ხუთი სხვადასხვა მენეჯერი, რათა მიიღოთ მათი რჩევები, თუ როგორი უნდა იყოს კარგი კომუნიკატორი. შეიტანეთ ეს ინფორმაცია მარკირებული სიის ფორმატში და მზად იყავით მის წარმოსადგენად აუდიტორიაში.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Phillip G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, 4th ed. (Sage Publications, 2009); John Baldoni, *GreatCommunication Secrets of Great Leaders* (McGraw-Hill, 2003); Robert Mai and Alan Akerson, *The Leader asCommunicator* (AMACOM, 2003); Boyd Clarke, *TheLeader’s Voice: How Communication Can Inspire Actionand Get Results!* (Select Books, 2002); Jo-Ellan Dim-

itriusand Mark Mazarella, *Reading People* (Random House, 1998).

- გამოჰკითხეთ 10 საოფისე მუშაკი. ჰკითხეთ მათ: (1) ყოველდღიურად მიღებული ელფოსტის გზავნილების რაოდენობა, საშუალოდ; (2) დღეში რამდენჯერ ამოწმებენ ისინი ელექტრონულ ფოსტას; (3) მათი აზრით, კარგი იქნებოდა თუ არა იდეა – ელფოსტის გზავნილებზე კვირაში ერთი დღით აკრძალვის დაწესება. რატომ კი ან რატომ არა? შეიტანეთ ეს ინფორმაცია მოხსენებაში.
- ამოარჩიეთ ერთ-ერთი თემა იმ ხუთიდან, რომლებიც განვიხილეთ განყოფილებაში: კომუნიკაციის საკითხები თანამედროვე ორგანიზაციებში. ჩაატარეთ გარკვეული დამატებითი კვლევა. შეიტანეთ თქვენი აღმოჩენები მარკირებულ სიაში და მზად იყავით მათ განსახილველად აუდიტორიაში. არ დაგავინდეთ თქვენი წყაროების ციტირება!
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: როგორია ჩემი პირისპირ კომუნიკაციის სტილი? რამდენად კარგია ჩემი მოსმენის უნარები? რამდენად კარგად ვახერხებ შედეგიანობის შესახებ უკუკავშირის დამყარებას? ვარ თუ არა ჭორიკანა? თქვენი შეფასების შედეგების გამოყენებით გამოკვეთეთ პირადი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რა უნდა მოიმოქმედოთ, რომ განამტკიცოთ თქვენი ძლიერი მხარეები და გამოასწოროთ სისუსტეები?

MyManagementLab

ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 16-1.** რა წარმოადენს ეფექტური კომუნიკაციის ბარიერებს? როგორ შეიძლება ამ ბარიერების გადალახვა?
- 16-2.** რა ზეგავლენას ახდენს ტექნოლოგია მენეჯერულ კომუნიკაციაზე? როგორ ზემოქმედებს ის ორგანიზაციებზე?
- 16-3.** Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 ელფოსტის აკრძალვა

სხვადასხვა შეფასებებით, საშუალო კორპორაციული მომხმარებელი აგზავნის და ლეზულობს ყოველდღიურად დაახლოებით 112 ელფოსტის გზავნილს.⁶⁷ ანუ, ეს დაახლოებით 14 ელგზავნილია ერთ საათში და მიუხედავად იმისა, რომ მათი ნახევარი არ საჭიროებს ბევრ დროს და კონცენტრაციას, ელგზავნილების ასეთი მოცულობის დონე შეიძლება გახდეს სტრესის მიზეზი და გამოწვევის დროის არაპროდუქტიული ხარჯვა. როგორ ფიქრობთ, ზედმეტი ტვირთი ხომ არ არის შემომავალი წერილების ყუთი? 2007 წელს US Cellular-ის აღმასრულებელმა ვიცე-პრეზიდენტმა ჯეი ელისონმა (Jay Ellison) (რომელიც უკვე აღარ არის ამ თანამდებობაზე) აუკრძალა თანამშრომლებს პარასკეობით ელფოსტის გამოყენება; თავის მოხსენებით ბარათში აუწყა მათ ცვლილებების შესახებ და მოუწოდა, ოთახებიდან გასულიყვნენ და, ელექტრონული წერილებით ურთიერთობის ნაცვლად, პირისპირ შეხვედროდნენ ერთმანეთს. ეს დირექტივა „ყრუ კაკუნით“ (ე.ი. ენთუზიაზმის გარეშე) მიიღეს. ერთ-ერთი თანამშრომელი შეეკამათა ელისონს და უთხრა, რომ მას არ ესმოდა, რამდენი სამუშაო იყო გასაკეთებელი და რაოდენ ადვილი გახდა საქმის კეთება ელფოსტის მეშვეობით. საბოლოო ჯამში, თანამშრომლებმა მაინც ვერ გაიტანეს თავისი მოსაზრება.



იძულებული გახდა რა, გამოეყენებინა ტელეფონი, ერთ-ერთი თანამშრომელი მიხვდა, რომ ის კოლეგა, რომელიც მას სადღაც შორსმყოფი ეგონა, ორგანიზაციის შენობაში აღმოჩნდა. ამჟამად კი, უკვე 2012-ში, სხვა ხელმძღვანელებმაც აღმოაჩინეს ელფოსტის აკრძალვის პლიუსები.

ჯესიკა როველომ (Jessica Rovello), Arkadium-ის (კომპანია, რომელიც ქმნის თამაშებს) თანადამფუძნებელმა და პრეზიდენტმა, დაახასიათა ელფოსტა, როგორც „ბიზნესისადმი ყურადღების დეფიციტის ფორმა“. მან აღმოაჩინა, რომ თავადაც და მისი თანამშრომლებიც ელფოსტის ყუთში წერილების გახსნას ყველა სხვა საქმეზე წინ აყენებდნენ, ამიტომ გადაწყვიტა, ელფოსტა დღეში მხოლოდ ოთხჯერ შეემონებინა და გაეთიშა ელფოსტის შეტყობინებები. კიდევ ერთმა ხელმძღვანელმა პირმა, ტიმ ფრაიმ (Tim Fry) Weber Shandwick-იდან (საზოგადოებასთან ურთიერთობის გლობალური კომპანია), მთელი წელიწადი დაუთმო თავისი თანამშრომლების ელფოსტის სისტემის მოხმარებისგან გადაჩვენებას. მისი მიზანი იყო, მკვეთრად შეემცირებინა თანამშრომელთა მიერ გაგზავნილი და მიღებული ელგზავნილების რაოდენობა. თავისი მიდგომის დანერგვა მან დაიწყო ფირმის შიდა საოფისე საკომუნიკაციო სისტემით, რომელიც შიდა სოციალურ (Facebook-ის მსგავს) ქსელად იქცა, ასევე, გამოიყენა სამუშაო ჯგუფის თანამშრომლობის უზრუნველყოფის პროგრამული საშუალება და თანამშრომელთა განცხადებების დაფა. შემდეგი იყო ტიერი ბრეტონი, ევროპაში უმსხვილესი IT კომპანია Atos-ის ხელმძღვანელი, რომელმაც გამოაცხადა, რომ „ელგზავნილების ნულოვან პოლიტიკას“ შეცვლის Facebook-ისა და Twitter-ის კომბინაციის მსგავსი მომსახურება.

იმის ღრმა რწმენით, რომ შიდა გზავნილებზე თანამშრომლები დროს უაზროდ ფლანგავენ, და იმიტომაც, რომ იმ მეთოდებით სურდა მუშაობა, რომელსაც ახალგაზრდა თაობა იყენებდა, Atos-ის გენერალურმა (აღმასრულებელმა) დირექტორმა ტიერი ბრეტონმა (Thierry Breton) აკრძალა შიდა ელფოსტა და შეცვალა ის ისეთი საკომუნიკაციო საშუალებებით, რომლებიც მოიცავს ისეთ სოციალურ ქსელებს, როგორიცაა Facebook, შეტყობინებების მყისიერი გადაცემა და მიკრობლოგინგი.

წყარო: Sipa via AP Images

სადისკუსიო საკითხები

1. რას ფიქრობთ ყოველივე ზემოაღნიშნულზე? ეთანხმებით იმას, რომ ელფოსტა შეიძლება არაპროდუქტიული იყოს სამუშაო ადგილზე?
2. გაგაოცათ თუ არა ელგზავნილების საშუალო მოცულობამ, რომელსაც თანამშრომელი ყოველდღიურად იღებს? როგორია ელგზავნილების ასეთ მოცულობასთან გამკლავების სირთულეები? თქვენი აზრით, რამდენ ელგზავნილს ღებულობთ ყოველდღიურად? გაიზარდა თუ არა თქვენ მიერ მიღებული ელგზავნილების მოცულობა? მოგინიათ თუ არა ელფოსტასთან დაკავშირებული ჩვევების შეცვლა?
3. რას ფიქრობთ ელფოსტის იმ „შემცველებზე“, რომლებსაც ზოგიერთი კომპანია იყენებს – უფრო მეტ სოციალურ მედიასაშუალებებზე? რა მხრივ შეიძლება უკეთესი ან უარესი აღმოჩნდეს ის?
4. რა სირთულეებს ხედავთ მენეჯერებისთვის და კომუნიკაციისთვის აღწერილი შემთხვევიდან გამომდინარე?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 ბაგზავნის პრობლემები



როდესაც Domino's Pizza-ს ორმა თანამშრომელმა ფირზე გადაიღო კონოვერის (ჩრდილო კაროლინა) რესტორნის სამზარეულოში დატრიალებული დიდი არეულობა, კომპანია მოულოდნელად აღმოჩნდა საზოგადოებასთან ურთიერთობების ღრმა კრიზისის პირისპირ.⁶⁸ საბოლოოდ ვიდეოები განთავსდა YouTube-ში და სხვა საიტებზე და აჩვენებდა Domino's-ის თანამშრომლის ანტისანიტარიულ პირობებში მუშაობას და მის ვულგარულ, უხამს ქმედებებს კერძების მომზადებისას, სხვა თანამშრომელთან ერთად, რომელიც კომენტარებს აკეთებდა. შემდეგ დღეს მილიონზე მეტმა ზიზლით გამსჭვალულმა ადამიანმა იხილა ვიდეო და Domino's-ის შესახებ დისკუსიებმა მთელი Twitter და Google მოიცვა.

Domino's-ის მენეჯმენტის ნელმა და დაგვიანებულმა რეაქციამ სწრაფად გავრცელებულ ვიდეოზე, რომელიც YouTube-ზე და სხვა საიტებზე განთავსდა იმ ორი ყოფილი თანამშრომლის მიერ, რომლებიც აბინძურებდნენ მათ მიერვე მომზადებულ კერძებს, გამოიწვია კომპანიის რეპუტაციის შელახვა და შეცვალა კლიენტთა მიერ კომპანიის პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის აღქმა.

როგორც Domino's-მა მალევე გააცნობიერა, სოციალურ მედიას აქვს იმის ძალა, რომ მცირე ინციდენტი მარკეტინგულ კრიზისად აქციოს. კომპანიის წარმომადგენელმა განაცხადა, რომ Domino's-ს არ აქვს არანაირი წარმოდგენა იმაზე, თუ როგორ მოხდა ვიდეოს გადაღება და ინტერნეტში განთავსება. როდესაც კომპანიამ პირველად გაიგო ვიდეოს შესახებ, ხელმძღვანელებმა გადწყვიტეს, მორიდებოდნენ აგრესიულ რეაქციას იმ იმედით, რომ საკამათო სიტუაცია თავისით ჩაცხრებოდა. თუმცა, მათ ვერ გათვალეს, რომ ეს ვიდეოები ასე სწრაფად გახდებოდა ასეთი პოპულარული. სოციალური მედიის მარკეტინგული ფირმის მარკეტინგის მენეჯერმა განაცხადა, რომ კომპანიები ცდებიან, როდესაც ფიქრობენ, რომ უარყოფითი შინაარსის მქონე ვიდეო ვერ გავრცელდება. მსგავსი სახის ვიდეოები ზემდეტად ხშირად ვრცელდება, რაც საკუთარ თავზე გამოსცადა Domino's-მა. სულ რაღაც რამდენიმე დღეში Domino's-ის რეპუტაცია შეილახა. კლიენტთა მხრიდან მისი მომსახურების ხარისხის აღქმა დადებითიდან

წყარო: **Splash News/Conover P.D./Newscom**

უარყოფითამდე დავიდა. ბრენდების ერთ-ერთმა ექსპერტმა თქვა, რომ თანამშრომლებს რომც არ ჰქონოდათ გაფუჭებული კერძების გაყიდვის განზრახვა, ვიდეოს ნახვის შემდეგ კლიენტები სერიოზულად დაფიქდებონენ ამ პროდუქტის ყიდვაზე.

და რა ბედი ენია იმ ორ თანამშრომელს? მიუხედავად იმისა, რომ მათ განუცხადეს Domino's-ის ხელმძღვანელობას, რომ არასდროს გზავნიდნენ სამზარეულოდან გაფუჭებულ კერძებს, ისინი მაინც დაითხოვეს და ბრალი დასდეს მძიმე დანაშაულში. Domino's-მა კი თავისი საკუთარი ვიდეო გამოაქვეყნა, მისი უფროსი მენეჯერის მონაწილეობით, რომელიც განთავსდა YouTube-ზე და ეხმაურებოდა მომხდარ ინციდენტს.

სადისკუსიო საკითხები ★

1. გარდა იმისა, რომ ვულგარული და ზიზლის გამომწვევი იყო, რას ფიქრობთ განხილულ სიტუაციაზე მენეჯერული კომუნიკაციის თვალსაზრისით?
2. როგორ ფიქრობთ, რატომ აირჩიეს Domino's-ის ხელმძღვანელებმა ეს მიდგომა: „მოვიცადოთ და ვნახოთ, რა იქნება“? რატომ იყო ასეთი რეაქცია არასწორი?
3. როგორ შეიძლებოდა ასეთი ტიპის საკომუნიკაციო პრობლემის პრევენცია Domino's Pizza-ს სხვა რესტორნებში?
4. ნიშნავს თუ არა ამის მსგავსი ინციდენტები და მათი სხვაგან მოხდენის შესაძლებლობა იმას, რომ ყველა სახის სოციალური მედია უნდა იყოს აკრძალული სამუშაო ადგილზე? რა გავლენას ახდენს ასეთი შემთხვევები საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების შემუშავების პოლიტიკაზე? იმსჯელეთ.

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

Google იღებს 3000-ზე მეტ აპლიკაციას დღეში!¹ ვაკანსიების გამოცხადებიდან ერთ კვირაში კომპანიამ მიიღო 75000 აპლიკაცია. რატომ უყვარს ყველას Google? ეს არაა გასაკვირი, თუ გავიხსენებთ, რომ კომპანიამ დაანესა სამუშაო პირობების ოქროს სტანდარტი და მომუშავეთა არაფულადი შეღავათები. დირექტორი ამბობს, რომ მათი შეღავათები შეიცავს სპორტულ დარბაზებს, კაფეებს ჯანსაღი საკვებით, თავისუფალ მენიუს, საცურაო აუზს და სპას, კომპანიაში არსებულ სამრეცხაოს და ბევრ სხვა რამეს. ამის გარდა, კომპანიამ ზაფხულში მოუწყო თანამშრომლებს სპეციალური საცურაო აუზი, სადაც შესაძლებელი იყო სერფინგი. Googleplex – ესაა კომპანიის „ბანაკი“ მაუნტ ვეივში, კალიფორნიაში, სადაც იპოვით შენობის შიგნით სათამაშო ხის სახლს, ფრენბურთის მოედანს და ყვითელი აგურის გზებს. ნიუ-იორკის ოფისში მომუშავეებს შეუძლიათ მიიღონ საკვები იქვე მდგომი ავტომანქანიდან. რა უნდა უნდოდეთ მომუშავეებს მეტი? ჟღერს, როგორც იდეალური სამუშაო, არა? მიუხედავად ამისა, თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილი ტოვებს კომპანიას და, ამდენად, ყველა ეს შეღავათი არაა საკმარისი კომპანიაში მათ დასარჩენად.

Google „იდეალური“ დამქირავებლის სიაში პირველ ადგილზეა, Fortune-ის მიერ შედგენილ სიაში „სამუშაოდ საუკეთესო“ - კომპანიები წამყვან ხუთეულში ბოლო ექვსი წლის მანძილზე და აქედან პირველ ადგილზე იყო სამჯერ, მათ შორის, 2012 წელს. Google-ის აღმასრულებლები სთავაზობენ ასეთ შეღავათებს რამდენიმე მიზეზის გამო: მოიზიდონ ყველაზე კარგი ცოდნის მქონე მომუშავეები უალრესად კონკურენტული ბაზრის პირობებში; დაეხმარონ თანამშრომლებს, იმუშაონ უფრო ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და არ ჰქონდეთ უსიამოვნო პერსონალური შეგრძნებები სამუშაოსგან; აჩვენონ მათ, რომ აფასებენ, რათა მომუშავეები დიდხანს დარჩნენ Googler-ებად (ტერმინი, რომლითაც მოიხსენიებენ კომპანიის თანამშრომლებს). მიუხედავად ამისა, როგორც ერთმა თანამშრომელმა თქვა, „როდესაც ასეთ ადგილას მოხვდები, შეიძლება გულნატკენი დარჩე, თუ ვერ შეძლებ, შეენყო საკმაოდ დინამიკურ კულტურას“.

მომუშავეები აგრძელებენ კომპანიაში მოსვლას. ერთი

ანალიტიკოსი სვამდა კითხვას – მიუხედავად Google-ის წარმატებისა და უამრავი უჭკვიანესი ადამიანისა, რატომ ამბობდა უარს ზოგიერთი ყველაფერ იმაზე, რასაც ჰქვია საოცნებო სამსახური და მიდიოდა სხვაგან?



Google-მა დაანერგა სამუშაო პირობებისა და მომუშავეთა შეღავათების ოქროს სტანდარტი.

მაგალითად, შონ კნაპი (Sean Knapp) და მისი ორი კოლეგა, ძმები ბისმარკ და ბელსასარ ლეპეები (Bismarck and Belsasar Lepe), გამოვიდნენ იდეით, თუ როგორი უნდა იყოს ვებ-დეო. Google-ს რეალურად სჭირდებოდა ეს ადამიანები და



წყარო: Seth Wenig/AP Photo

მათი პროექტი და მათ, შესანარჩუნებლად, შესთავაზეს „ცარიელი ჩეკი“. მაგრამ სამეულმა ჩათვალა, რომ მძიმე სამუშაოს ისინი გააკეთებდნენ, ხოლო პროდუქტს მიიღებდა Google. ამიტომ მათ დატოვეს კომპანია. ეს რომ ყოფილიყო ცალკეული შემთხვევა, ადვილად ასახსნელი იქნებოდა, მაგრამ ეს ასე არაა – სხვა ნიჭიერმა თანამშრომლებმაც დატოვეს კომპანია. რეალურად, იმდენად ბევრმა დატოვა კომპანია, რომ მათ შეუძლიათ შექმნან ყოფილი თანამშრომლების არაფორმალური კლუბი.

Google-ის აღმასრულებელი (და თანადა-მაარსებელი) ლარი პეიჯი (Larry Page) (იხ. სურათზე) თვლის, რომ ადამიანები არიან გადამწყვეტი კომპანიის გრძელვადიანი წარმატებისათვის. მისი მიზანია საუკეთესოების დაქირავება და მათი შენარჩუნება. პეიჯი ასევე აცნობიერებს, რომ, რამდენადაც სამუშაო გარემო მნიშვნელოვანი ასპექტია, გამომწვევი სამუშაო ასევე მნიშვნელოვანია. მას მაგალითად მოჰყავს პროექტი Google Translate (Google-ის თარჯიმანი), რომელმაც მობილური ტელეფონები აქცია ჯიბის ლექსიკონებად, და ამბობს:

MyManagementLab®

★ გაიუმჯობესეთ ქულები!

10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 17.1 განსაზღვროთ მოტივაცია.
- 17.2 შეადაროთ და შეაპირისპიროთ მოტივაციის ადრეული თეორიები.
- 17.3 შეადაროთ და შეაპირისპიროთ მოტივაციის თანამედროვე თეორიები.
- 17.4 იმსჯელოთ მოტივაციის მიმდინარე საკითხებზე.

„როცა ასეთი მნიშვნელობის პროექტებზე მუშაობ, შეუძლებელია არ იყო აღფრთოვანებული სამუშაოთი. შესაძლებლობა, რომ შექმნა განსხვავებული რამ, უდიდესი მოტივაციაა, რაც კი შეიძლება ადამიანს ჰქონდეს“.

როგორ ფიქრობთ, ეს მოტივაცია მართლაც „უდიდესია“?

ისეთი წარმატებული მენეჯერები, როგორცაა ლარი პეიჯი, უნდა აცნობიერებდნენ, რომ ის, რაც მათი მოტივატორია, შეიძლება სულაც არ გამოდგეს მოტივატორად სხვებისათვის. იმის გამო, რომ თქვენ ხართ მოტივირებული შეკრუ-

ლი სამუშაო ჯგუფის ნევრობით, ნუ დაასკვნით, რომ სხვებიც ასევე მოტივირებული იქნებიან. ან ის, რომ თქვენ ხართ მოტივირებული თქვენი სამუშაოთი, არ ნიშნავს, რომ ყველა მოტივირებულია. ეფექტური მენეჯერები, რომლებიც ხელს უწყობენ თანამშრომლების მიერ მაქსიმალური ძალისხმევის გამოვლენას, კარგად აცნობიერებენ, როგორ და რატომ არიან თანამშრომლები მოტივირებულნი და იციან, თუ როგორ მოარგონ მომუშავეებს მოტივაციის პრაქტიკული ასპექტები, რომ დააკმაყოფილონ მათი საჭიროებები და მოთხოვნები.

17.1 | განსაზღვრეთ მოტივაცია

რატომ არის მოტივაცია?

LinkedIn Corporation-ის ვებგვერდის მიხედვით, რომელიც 175 მილიონ პროფესიონალს აერთიანებს, დასახელებამ „ninja“ („ნინძა“) ბევრად გაუსწრო სხვა მოთხოვნად სამუშაოს დასახელებებს². ამ დასახელების გამოყენებული პირების უდიდესი ნაწილი წარმოადგენს კომპიუტერულ პროგრამისტებს, რომლებიც უტყვევენ დაწერილ კოდებს, როგორც ნინძები, მათ აქვთ უამრავი აუცილებელი იარაღი ბრძოლისათვის. ტერმინი ასევე გამოიყენება ნებისმიერ სფეროში კომპეტენციის აღსანიშნავად – მომხმარებელთა მომსახურებიდან ავეჯის გადამზიდავამდე. მაგალითად, სოლტ ლეიკ სიტში, ერთი ბიზნესის მფლობელი ყიდის „ნინძა მუშაკების“ მომსახურებას, რომლებიც შეასრულებენ ყველა სამუშაოს დაწყებული ნარჩენების გატანით და პირადი დაცვით და დამთავრებული სახლის დალაგებით. Bonobos Inc-ში, ნიუ-იორკში დაწყებულ სტარტაპში, რომელიც ყიდის მამაკაცის ტანსაცმელს ელექტრონულად, მომხმარებლების მომსახურე თანამშრომლებს ასევე უწოდებენ „ნინძას“. რატომ უნდა იქონიოს სამუშაოს დასახელებამ გავლენა მომუშავეებზე? ბევრი ადამიანი, განსაკუთრებით, ახალგაზრდა და გულით ახალგაზრდა, აფასებს სამუშაოს განსაკუთრებულ და უჩვეულო დასახელებას, რაც გულისხმობს მათ მიერ სამუშაოზე განუღებო დალიან დიდ ძალისხმევას. „ნინძა“, როგორც სხვა პოპულარული სამუშაოების სახელები (გურუ, ევანგელისტი, ბარისტა და სენდვიჩის ხელოვანიც კი), აჩვენებს მომუშავეებს, რომ მათი ძალისხმევა უბრალო და ჩვეულებრივი კი არა, არამედ დაფასებულია.

ოდესმე გიფიქრიათ, რომ სამუშაოს დასახელება შეიძლება იყოს მოტივატორი? ოდესმე გიფიქრიათ ვინმეს მოტივირებაზე? ეს ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხია მენეჯმენტში და მკვლევრები დიდი ხანია ინტერესდებიან ამ საკითხით.³ ყველა მენეჯერს უნდა შეეძლოს მომუშავეების მოტივირება, რისთვისაც აუცილებელია ესმოდეს, რა არის მოტივაცია. მოდით, დავინწყით მოტივაციის განსაზღვრით. რატომ? იმიტომ რომ ბევრი ადამიანი არასწორად მიიჩნევს, რომ მოტივაცია პერსონალური მახასიათებელია, ზოგიერთი ადამიანი მოტივირებულია და ზოგიერთი – არა. მოტივაციის ჩვენი ცოდნის მიხედვით, არ შეიძლება ადამიანების რანჟირება ამ გზით, ვინაიდან ისინი განსხვავდებიან სამოტივაციო მოთხოვნებით და, ზოგადად, მოტივაცია იცვლება სიტუაციიდან სიტუაციამდე. მაგალითად, ალბათ, თქვენ ზოგიერთ საგანში უფრო მოტივირებული ხართ, ვიდრე სხვებში.

მოტივაცია არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც პიროვნებათა ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად უფრო ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევეია.⁴ ამ განსაზღვრებას აქვს სამი გადამწყვეტი ელემენტი: ენერგია, მიმართულება და სიმტკიცე.⁵

მოტივაცია

პროცესი, რომლის მეშვეობითაც პიროვნებათა ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად უფრო ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევეია.

ენერჯია არის ელემენტი, რომელიც ზომავს ინტენსიურობას, დინამიკურობას და აქტიურობას. მოტივირებული ადამიანი დიდი ძალისხმევით და ბევრს მუშაობს. თუმცა, ძალისხმევის ინტენსიურობასთან ერთად, უნდა განიხილებოდეს მისი ხარისხიც. ძალისხმევის მაღალი დონე აუცილებლად არ განაპირობებს სამუშაოს მაღალ შედეგებს, თუ ძალისხმევა არაა სწორად მიმართული ისე, რომ ამით ისარგებლოს ორგანიზაციამ. ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად მიმართული ძალისხმევა არის ძალისხმევა, რომელსაც ვითხოვთ მომუშავეებისაგან. საბოლოოდ, მოტივაცია მოიცავს განგრძობადობის განზომილებას. ჩვენ გვინდა, მომუშავეებმა განახორციელონ განგრძობადი ძალისხმევა, რათა მიღებული იყოს მიზნები.

მომუშავეთა მოტივირება სამუშაოს მაღალი შედეგების მისაღწევად არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული საკითხი და მენეჯერები ეძებენ მასზე პასუხებს. მაგალითად, Gallup-ის გამოკითხვებმა აჩვენა, რომ აშშ-ში მომუშავეთა დიდი ნაწილი – დაახლოებით 73% – არ არის კმაყოფილი სამუშაოთი. როგორც მკვლევრებმა აღნიშნეს, „ეს მომუშავეები, ფაქტობრივად, „ნამოსულები“ არიან სამსახურებიდან. ისინი „მძინარე მდგომარეობაში“ მოქმედებენ სამუშაო დღის განმავლობაში, აქვთ გამოყოფილი დრო, მაგრამ არ აქვთ ენერჯია ან სურვილი სამუშაოს შესასრულებლად“. ⁶ ამ ყველაფრის შემდეგ გასაკვირი არაა, რომ მენეჯერებს და აკადემიური წრეების წარმომადგენლებს სურთ გაიგონ და ახსნან მომუშავეთა მოტივირების საკითხები.

მოტივაციის ადრეული თეორიები

ჩვენ განვიხილავთ მოტივაციის ოთხ ადრეულ თეორიას: მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქია, მაკგრეგორის თეორია X და Y, ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია, მაკლელანდის სამი მოთხოვნილების თეორია. მიუხედავად იმისა, რომ ჩამოყალიბდა მოტივაციის უფრო სრული განმარტებები, ეს თეორიები მნიშვნელოვანია, ვინაიდან წარმოადგენს საფუძველს, რომლიდანაც განვითარდა მოტივაციის თანამედროვე თეორიები, და ასევე იმის გამო, რომ ბევრი პრაქტიკოსი მენეჯერი ისევ იყენებს მათ.

მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია

ბევრი მომუშავეისათვის ავტომობილი აუცილებელია სამსახურში მისასვლელად. როდესაც ფლორიდაში, ჯექსონვილში, Vurv Technology-ს ორ უმნიშვნელოვანეს თანამშრომელს აღმოაჩნდა პრობლემები სამსახურში მისვლასთან დაკავშირებით, მფლობელმა დერეკ მერსერმა (Derek Mercer) გადაწყვიტა, შეეძინა ორი შედარებით იაფი მეორადი ავტომობილი თავისი თანამშრომლებისათვის. მან თქვა: „მე ვიცი, რომ ისინი არიან ძალიან კარგი მომუშავეები და ღირებული აქტივი კომპანიისათვის“. ერთ-ერთმა მომუშავემ, რომელმაც მიიღო ავტომობილი, თქვა, რომ ეს არ იყო საუკეთესო ან ძალიან კარგი მანქანა, მაგრამ მას აძლევდა სერიოზული პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლებლობას, რადგან საიმედო საშუალება იყო სამსახურში წასვლისათვის. ამდენად, როცა კომპანიისთვის საჭირო იყო, რომ ამ თანამშრომელს ემუშავა სრული ძალისხმევით, ის ასეც იქცეოდა. ⁷ დერეკ მერსერი ხვდება თანამშრომლების მოთხოვნილებებს და მათ გავლენას მოტივაციაზე. მოტივაციის პირველი თეორია, რომელსაც განვიხილავთ, ეხება მომუშავეთა მოთხოვნილებებს.

აღბათ ყველაზე კარგად ცნობილი მოტივაციის თეორია, ესაა აბრაჰამ მასლოუს (Abraham Maslow) მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია. ⁸ მასლოუს ფსიქოლოგი იყო და მან წარმოადგინა მოთხოვნილებების იერარქია, რომელიც აქვს ყველა ინდივიდს:

1. **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები:** საკვები, სასმელი, თავშესაფარი, სქესობრივი და სხვა ფიზიკური მოთხოვნილებები.
2. **უსაფრთხოების მოთხოვნილებები:** ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაცული ფიზიკური და ემოციური ზიანისაგან. ასევე, ის უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ ფიზიკური მოთხოვნილებები კმაყოფილდება.

შეადარეთ და 172

შეაპირისპირეთ მოტივაციის ადრეული თეორიები.

მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია

მასლოუს თეორია, რომ ადამიანს აქვს ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, აღიარების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები, რომლებიც ქმნიან იერარქიას.

ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები

საკვები, სასმელი, თავშესაფარი, სქესობრივი და სხვა ფიზიკური მოთხოვნილებები.

უსაფრთხოების მოთხოვნილებები

ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაცული ფიზიკური და ემოციური ზიანისგან.

სოციალური მოთხოვნილებები

ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაკავშირებული, მიეკუთვნებოდეს გარკვეულ სოციალურ ჯგუფს, იყოს დაშვებული ამ ჯგუფში და ჰქონდეს მეგობრული ურთიერთობა.

აღიარების მოთხოვნილებები

პირის საჭიროება მისი შიდა შეფასებისათვის, ისეთი, როგორიცაა პატივისცემა, ავტონომიურობა და მიღწევები. ასევე, გარე შეფასება, როგორიცაა სტატუსი, აღიარება, ყურადღება.

თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები

პირს სჭირდება ზრდა, საკუთარი პოტენციალის რეალიზაცია, სტიმული, რომ მიაღწიოს იმას, რისი მიღწევაც შეუძლია.

- 3. **სოციალური მოთხოვნილებები:** ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაკავშირებული, მიეკუთვნებოდეს გარკვეულ სოციალურ ჯგუფს, დაშვებული იყოს ამ ჯგუფში და ჰქონდეს მეგობრული ურთიერთობა.
- 4. **აღიარების მოთხოვნილებები:** პირს სჭირდება მისი შიდა შეფასება, როგორცაა პატივისცემა, ავტონომიურობა და მიღწევები. მას ასევე სჭირდება გარე შეფასება, როგორცაა სტატუსი, აღიარება, ყურადღება.
- 5. **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები:** პირს სჭირდება ზრდა, საკუთარი პოტენციალის რეალიზაცია, სტიმული, რომ მიაღწიოს იმას, რისი მიღწევაც მას შეუძლია.

მასლოუ ამტკიცებდა, რომ იერარქიის ერთი დონის დაკმაყოფილება აუცილებელია, რათა მოხდეს უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. ადამიანი გადადის მოთხოვნილების ერთი დონიდან მეორეზე (იხ. ჩანართი 17-1). დამატებით მასლოუმ დაყო ეს ხუთი მოთხოვნილება მაღალი და დაბალი დონის მოთხოვნილებებად. ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები წარმოადგენს ქვედა დონის მოთხოვნილებებს, ხოლო სოციალური, აღიარებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები – ზედა დონის მოთხოვნილებებს. ქვედა დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების წყარო, უმეტესად, გარეგანია, ხოლო ზედა დონის – შინაგანი.

ჩანართი 17-1

მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქია

წყარო: Abraham H. Maslow, Robert D.Frager, Robert D., and James Fadiman, Motivation and Personality, 3rd Edition, © 1987. Adapted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.



როგორ ხსნის მოტივაციას მასლოუს თეორია? მენეჯერები, რომლებიც იყენებენ მასლოუს იერარქიას მომუშავეების მოტივირებისთვის, ისე იქცევიან, რომ მომუშავეთა მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდეს. მაგრამ თეორია ასევე გვეუბნება, რომ, როცა ერთი დონის მოთხოვნილება დაკმაყოფილებულია, ინდივიდი აღარაა მოტივირებული ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისთვის. ამდენად, თუ გინდათ ვინმეს მოტივირება, უნდა დაადგინოთ, მოთხოვნილების რომელ დონეზეა ეს ინდივიდი და ფოკუსირდეთ ამ ან უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე.

მასლოუს მოთხოვნილების თეორია ფართოდ იყო გაზიარებული 1960-იან და 1970-იან წლებში, განსაკუთრებით, მოქმედი მენეჯერების მიერ, სავარაუდოდ იმიტომ, რომ ინტუიციურად ეს თეორია იყო ლოგიკური და ადვილად გასაგები. თუმცა მასლოუს არ წარმოუდგენია თავისი თეორიის დამადასტურებელი ემპირიული მასალა. ასევე, ცალკეულმა კვლევებმა ვერ დაადასტურა თეორიის ქეშმარიტება.⁹

მაკრეგორის თეორია X და თეორია Y

ენდი გროვი (Andy Grove), Intel Corporation-ის თანადამფუძნებელი და ამჟამად კომპანიის უფროსი კონსულტანტი, ცნობილია თავისი გახსნილი ურთიერთობებით თანამშრომლებთან. მიუხედავად ამისა, ის ასევე კარგადაა ცნობილი იმით, რომ ხშირად ყვირის. კომპანიის ამჟამინდელმა აღმასრულებელმა, პოლ ოტელინიმ (Paul Otellini), თქვა: „ენდი გიყვირის არა იმიტომ, რომ შენზე არ ზრუნავს. ის ყვირის იმიტომ, რომ უკეთ იმუშაო“. ¹⁰ მიუხედავად იმისა, რომ ენდი გროვის მსგავსი მენეჯერები ყოველთვის ცდილობენ, თანამშრომლებმა უკეთ იმუშაონ, ასეთი მიდგომა შეიძლება არ იყოს საუკეთესო, როგორც ამას მაკრეგორის თეორია X და თეორია Y გვთავაზობს.



წყარო: Bloomberg via Getty Images

დუგლას მაკრეგორი (Douglas McGregor) კარგადაა ცნობილი მის მიერ შემოთავაზებული ადამიანის ბუნების ორი შესაძლო ვარიანტი: თეორია X და თეორია Y. ¹¹ მარტივად რომ ვთქვათ, **თეორია X** – ესაა ადამიანის ბუნების ნეგატიური შეფასება, რომლის მიხედვით, მომუშავეებს აქვთ დაბალი ამბიციები, არ მოსწონთ მუშაობა, უნდათ, აირიდონ პასუხისმგებლობა და, ამდენად, აუცილებელია მკაცრი კონტროლი, რათა მათ იმუშაონ ეფექტურად. **თეორია Y** – ესაა პოზიტიური შეხედულება ადამიანის ბუნებაზე, რომლის მიხედვითაც მომუშავეებს მოსწონთ მუშაობა, ეძებენ და იღებენ პასუხისმგებლობას და უნდათ, თვითონ წარმართონ სამუშაო პროცესი. მაკრეგორს მიაჩნდა, რომ თეორია Y-ის დაშვებები უნდა დაედოს საფუძვლად მენეჯმენტის პრაქტიკას; ამბობდა, რომ მომუშავეთა ჩართულობა გადანყვეტილებების მიღებაში, საპასუხისმგებლო და მაღალი გამონევეების მქონე სამუშაოები და კარგი ურთიერთობები ჯგუფში ხელს შეუწყობს მომუშავეთა მოტივაციის მაქსიმალიზაციას.

სამწუხაროდ, არ არსებობს რაიმე დადასტურება, რომ ეს დაშვებები მართებულია, ისევე, როგორც არ არსებობს პირდაპირი დადასტურება, რომ მენეჯერებმა მხოლოდ თეორია Y-ის მიხედვით უნდა განახორციელონ თანამშრომელთა მოტივირება. მაგალითად, ჯენ-ჰსუნ ჰუანგი (Jen-Hsun Huang), Nvidia Corporation-ის წარმატებული და ინოვაციური მიკროჩიპების მწარმოებელი კომპანიის დამფუძნებელი, ცნობილია იმით, რომ იყენებს ორივე მეთოდს მომუშავეთა მოტივირებისათვის. ასევე ცნობილია მისი შეუწყნარებლობა უმართავი სიტუაციების მიმართ. ერთ-ერთ შეხვედრაზე, სადაც პროექტების ერთი გუნდი, რომელიც იმეორებდა შეცდომას, გახდა მისი გაბრაზების მიზეზი: თქვენ ხომ არ გაგიჟდით? – ჰკითხა მან შემცბარ თანამშრომლებს – და თუ გაგიჟდით, უბრალოდ, ადექით და თქვით. ¹² მისი მესიჯი, რომელიც შეესაბამება კლასიკურ თეორია X-ს, გამოხატავდა შემდეგს – თუ გჭირდება დახმარება, ითხოვე ის. ესაა მძიმე არჩევანი, მაგრამ ამ შემთხვევაში მან იმუშავა.

ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია

ფრედერიკ ჰერცბერგის (Frederick Herzberg) **ორფაქტორიანი თეორია** (ასევე ცნობილია, როგორც **მოტივაცია – ჰიგიენური თეორია**) მიიჩნევს, რომ შინაგანი ფაქტორები უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილებას, ხოლო გარეგანი ფაქტორები – სამუშაოთი უკმაყოფილებას. ¹³ ჰერცბერგს უნდოდა გაეგო, როდის გრძნობენ მომუშავეები თავს ძალიან კარგად (არიან დაკმაყოფილებული) ან ცუდად (არიან უკმაყოფილო) თავიანთი სამუშაოთი (ეს დასკვნები ნაჩვენებია ჩანართში 17-2). მან დაასკვნა, რომ მომუშავეთა გამომხაურება, როდესაც ისინი კარგად გრძნობდნენ თავს სამუშაოზე, განსხვავდება გამომხაურებისგან, როდესაც მათ ჰქონდათ ცუდი შეგრძნებები. გარკვეული მახასიათებლები მთლიანად უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილებას (ჩანართის მარცხენა მხარეს ჩამოთვლილი), ხოლო სხვები – სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობას (მარ-

ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების და სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეიძლება მნიშვნელოვანი მოტივაციური იყოს ამ თანამშრომლებისათვის, რომლებიც **Procter & Gamble**-მა დაიქირავა თავის ახლად გახსნილ სანარმოში ურლატიში, რუმინეთში. მასლოუს იერარქიის მიხედვით, როცა დაკმაყოფილება ამ თანამშრომლების ქვედა დონის მოთხოვნილებები, როგორცაა ხელფასი, უსაფრთხო სამუშაო, შეღავათები და სამუშაოზე დატოვება, ისინი გადავლენ მოთხოვნილებების შემდეგ საფეხურზე. მენეჯერებს შეუძლიათ დაუკმაყოფილონ მომუშავეებს ისეთი მოთხოვნილებები, როგორცაა მიკუთვნება, აღიარება, დამეგობრობა იმგვარი გარემოს ფორმირებით, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლებს შორის მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, ხელი შეუწყოს სამუშაო გუნდებისა და ჯგუფების ფორმირებას, უზრუნველყონ მათთვის დასვენებისა და გართობის შესაძლებლობები, რომლებიც თანამშრომლებს გაუმარტივებს სოციალიზაციის პროცესს.

თეორია X

ადამიანის ბუნების ნეგატიური შეფასება, რომლის მიხედვით, მომუშავეებს აქვთ დაბალი ამბიციები, არ მოსწონთ მუშაობა, უნდათ, აირიდონ პასუხისმგებლობა და, ამდენად, აუცილებელია მკაცრი კონტროლი, რათა მათ იმუშაონ ეფექტურად.

თეორია Y

პოზიტიური შეხედულება ადამიანის ბუნებაზე, რომლის მიხედვითაც მომუშავეებს მოსწონთ მუშაობა, ეძებენ და იღებენ პასუხისმგებლობას და უნდათ, თვითონ წარმართონ სამუშაო პროცესი.

ორფაქტორიანი თეორია (მოტივაცია – ჰიგიენური თეორია)

მოტივაციის თეორია, რომლის მიხედვითაც შინაგანი ფაქტორები უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილებას, ხოლო გარეგანი ფაქტორები – სამუშაოთი უკმაყოფილებას.

ჩანართი 17-2

ჰერსბერგის ორფაქტორიანი მოდელი

წყარო: F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: John Wiley, 1959)



ამასთანავე, ჰერცბერგს სჯეროდა, რომ გამომდინარე მონაცემებიდან, კმაყოფილების საპირისპირო არაა უკმაყოფილება, როგორც ეს ტრადიციულად იყო წარმოდგენილი. უკმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორების მოხსნა არ გამოიწვევს სამუშაოს ავტომატურად გარდაქმნას ისეთ სამუშაოდ, რომლითაც კმაყოფილები (ან მოტივირებულები) არიან მომუშავეები. როგორც ნაჩვენებია ჩანართ 17-3-ში, არსებობს ორი მდგომარეობა: „კმაყოფილების“ საპირისპიროა „უკმაყოფილების არქონა“, ხოლო „უკმაყოფილების“ საპირისპირო – „უკმაყოფილების არქონა“.

ჰიგიენური ფაქტორები

სამუშაოთი უკმაყოფილების აღმოფხვრის განმაპირობებელი ფაქტორები, მაგრამ არა – მოტივატორები.

მოტივატორები

ფაქტორები, რომლებიც ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას და მოტივაციას.

სამი მოთხოვნილების თეორია

მოტივაციის თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ სამი შექცენილი (არა თანდაყოლილი) მოთხოვნილება – მიღწევა, ძალაუფლება, ავილაცია – არის ძირითადი მოტივატორი სამუშაოზე.

მოთხოვნილება მიღწევაზე

მიღწევისა და წარმატების წარმართველი ფაქტორი დაწესებულ სტანდარტებთან მიმართებაში.

კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ ჰერცბერგს სწამდა, რომ კმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორები განსხვავდება უკმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორებისაგან. აქედან გამომდინარე, როდესაც მენეჯერები გამორიცხავენ უკმაყოფილების გამომწვევ ფაქტორებს, ეს სრულებით არ ნიშნავს, რომ მომუშავეები იქნებიან მოტივირებულნი. სამუშაოთი უკმაყოფილების გამომწვევი გარეგანი ფაქტორები ინოდება, როგორც **ჰიგიენური ფაქტორები**. როდესაც ეს ფაქტორები ადეკვატურია, შესაბამისად, არ არსებობს მომუშავეთა უკმაყოფილება, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი არიან კმაყოფილები (ან მოტივირებულნი). მომუშავეთა მოტივაციისათვის ჰერცბერგი სთავაზობს **მოტივატორების** გამოყენებას, შინაგან ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება სამუშაოს.

ჰერცბერგის თეორია მოწონებით სარგებლობდა 1960-იანების შუიდან ადრეულ 1980-იანებამდე, მიუხედავად მისი პროცედურებისა და მეთოდოლოგიის კრიტიკისა. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთმა კრიტიკოსმა აღნიშნა, რომ თეორია ძალიან გამარტივებულია, მან გავლენა იქონია იმაზე, თუ როგორ განისაზღვრება სამუშაოს დიზაინი დღეს, განსაკუთრებით, როცა საუბარია სამუშაოების გამრავლფეროვნებაზე, რაზეც ვისაუბრებთ ამ თავის ბოლოს.

სამი მოთხოვნილების თეორია

დევიდ მაკლელანდმა (David McClelland) და მისმა თანაშემწეებმა წარმოადგინეს **სამი მოთხოვნილების თეორია**, რომელიც ამბობს, რომ სამი შექცენილი (არა თანდაყოლილი) მოთხოვნილება არის ძირითადი მოტივატორი სამუშაოზე.¹⁴ ეს მოთხოვნილებებია: **მოთხოვნილება მიღწევაზე** (მიღწევისა და წარმატების წარმართველი ფაქტორი დაწესებულ სტანდარტებთან მიმართებაში); **მოთხოვნილება ძალაუფლებაზე** (მოთხოვნილება – აიძულო სხვები, მოიქცნენ

ისე, როგორც არ მოიქცეოდნენ სხვა შემთხვევაში); და **მოთხოვნილება აფილაციაზე** (სურვილი – გქონდეს მეგობრული და ახლო პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები). ამ სამიდან ყველაზე მეტადაა გამოკვლეული მოთხოვნილება მიღწევაზე.

ადამიანები, რომლებსაც აქვთ მაღალი მოთხოვნილება მიღწევაზე, უფრო მეტად არიან ორიენტირებული მაღალ პირად მიღწევებზე, ვიდრე სამუშაოსთან დაკავშირებულ შედეგებთან და მიღწევებისათვის დანესებულ ჯილდოებზე. მათ აქვთ სურვილი, გააკეთონ რაღაცა უკეთ ან უფრო ეფექტიანად, ვიდრე ამას აკეთებდნენ მანამდე.¹⁵ ისინი უპირატესობას ანიჭებენ პერსონალური პასუხისმგებლობის დამკისრებელ ისეთ სამუშაოებს, რომ იპოვონ პრობლემების გადამწყვეტის გზები, რათა მიიღონ სწრაფი და არაბუნდოვანი უკუკავშირი თავის შედეგებზე, საიდანაც გაარკვევენ, რისი გაუმჯობესება შეძლეს და სად შეუძლიათ დასახონ ზომიერად გამომწვევი მიზნები.

ტრადიციული წარმოდგენა

კმაყოფილი	უკმაყოფილო
-----------	------------

ჰერცბერგის შეხედულება

მოტივატორები	ჰიგიენური ფაქტორები
კმაყოფილება კმაყოფილების არქონა	უკმაყოფილების არქონა უკმაყოფილება

მოთხოვნილება ძალაუფლებაზე

მოთხოვნილება – აიძულო სხვები, მოიქცნენ ისე, როგორც არ მოიქცეოდნენ სხვა შემთხვევაში.

მოთხოვნილება აფილაციაზე

მეგობრული და ახლო პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სურვილი.

ჩანართი 17-3

კონტრასტული წარმოდგენა კმაყოფილებასა და უკმაყოფილებასა



ჩანართი 17-4

თემატური ალუმის (აპარტეიდის) ტისტის სურათები

მიღწევაზე მოთხოვნილება ახასიათებს ადამიანს, რომელიც სურათის შესახებ მის მიერ შექმნილ ისტორიაში აღწერს რაიმე შედეგის მიღწევის ან გარკვეული საქმიანობის უკეთ განხორციელების სურვილს.

მიკუთვნება მოთხოვნილება ახასიათებს ადამიანს, რომელიც სურათის შესახებ მის მიერ შექმნილ ისტორიაში აღწერს ვინმესთან ერთად ყოფნის და ორმხრივი მეგობრობის სურვილს.

ძალაუფლებაზე მოთხოვნილება ახასიათებს ადამიანს, რომელიც სურათის შესახებ მის მიერ შექმნილ ისტორიაში აღწერს სხვებზე გავლენის ან შთაბეჭდილების მოხდენის სურვილს.

წყარო ფოტოებისათვის: Bill Aron/PhotoEdit, Inc.

მაღალ მიღწევებზე ორიენტირებული ადამიანები თავს არიდებენ მათი შეფასებით ძალიან მარტივ ან ძალიან რთულ სამუშაოებს. ასევე, მაღალი მიღწევების მოთხოვნილება სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ იქნები კარგი მენეჯერი, განსაკუთრებით, დიდ ორგანიზაციებში. ეს ხდება იმიტომ, რომ მაღალ მიღწევებზე ორიენტირებული ადამიანები ძირითად ყურადღებას უთმობენ საკუთარ მიღწევებს, მაშინ როცა კარგი მენეჯერები ორიენტირებული არიან იმაზე, რომ დაეხმარონ სხვებს მიზნების მიღწევაში.¹⁶ მაკლელანდმა აჩვენა, რომ შესაძლებელია მომუშავეთა განვრთვა იმისათვის, რომ მოხდეს მიღწევების სტი-

მულირება იმ ვითარებაში, როდესაც მათ აქვთ პასუხისმგებლობა, უკუკავშირი და რისკის მისაღები დონე.¹⁷

ორი სხვა მოთხოვნილება, რომელიც ამ თეორიაშია აღნიშნული, ნაკლები ინტენსივობით იქნა გამოკვლეული, ვიდრე მოთხოვნილება მიღწევაზე. მიუხედავად ამისა, ჩვენ ვიცით, რომ საუკეთესო მენეჯერები მიდრეკილნი არიან ძალაუფლების მაღალი და მიკუთვნებულობის დაბალი მოთხოვნილებისაკენ.¹⁸

სამივე ეს მოთხოვნილება შეიძლება გაიზომოს სპეციალური ტესტით (მას უწოდებენ თემატური აღქმის – აპერცეფციის ტესტს), რომლის რესპონდენტები რეაგირებენ გარკვეულ ნახატებზე. თითოეული სურათი მცირე ხნით ეძლევათ პირებს და შემდეგ მათ უნდა დაწერონ მოკლე ისტორია ამ სურათზე (იხ. ჩანართი 17-4 ზოგიერთი ნიმუშისათვის). სპეციალურად მომზადებული ინტერპრეტატორები შემდეგ დაადგენენ პირების მოთხოვნილებას მიღწევასა, ძალაუფლებასა და მიკუთვნებულობაზე.

17.3 შეადარეთ და შეაბი-
რისპირეთ მოტივაციის
თანამედროვე თეორიები

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები

თეორიები, რომლებსაც განვიხილავთ ამ ნაწილში, მომუშავეთა მოტივაციის თანამედროვე მიდგომებია. რასაკვირველია, ეს თეორიები უფრო ნაკლებად ცნობილია, ვიდრე უკვე განხილული, თუმცა მათაც ბევრი მკვლევარი ემხრობა.¹⁹ მოტივაციის ეს თანამედროვე მიდგომებია: მიზნების დასახვის, განმტკიცების, სამუშაოს დიზაინის, სამართლიანობის, მოლოდინის თეორიები და თანამშრომელთა მაღალი ჩართულობის სამუშაო პრაქტიკა.

მიზნების დასახვის თეორია

Wyeth-ის კვლევითი დეპარტამენტის მეცნიერებს დაუნესეს ახალი პროდუქციის საკმაოდ გამომწვევი კვოტები საინოვაციო პროცესის ეფექტურობის გაზრდისა და მათი ბონუსების მიზნების მიღწევის შესაბამისობაში მოსაყვანად.²⁰ მნიშვნელოვანი დავალების ან სასწავლო კურსის ძირითადი პროექტის პრეზენტაციის წინ თქვენ ლექტორებს ალბათ გაუმხნევებიხართ ფრაზით: „აჩვენე შენი საუკეთესო შესაძლებლობები“. რას ნიშნავს ეს ბუნდოვანი გამონათქვამი? იქნებოდა თუ არა თქვენი შედეგი უფრო მაღალი სასწავლო პროექტში, თუ თქვენი ლექტორი გეტყვოდათ, რომ უნდა მიგელოთ, მინიმუმ, 93 ქულა, რათა შეგენარჩუნებინათ შეფასება „ფრიადი“? კვლევები მიზნების დასახვის თეორიაში სწორედ ამ საკითხებზე ეძებს პასუხს, და ამ კვლევების შედეგები, როგორც შემდგომში ნახავთ, საკმაოდ შთამბეჭდავია, განსაკუთრებით ისეთ საკითხებში, როგორიცაა მიზნების სპეციფიკურობის, გამონევეების და უკუკავშირის გავლენა შედეგებზე.²¹

მიზნების დასახვის თეორია

თეორია, რომლის მიხედვით, სპეციფიკური მიზნები იწვევს სამუშაო შედეგების ზრდას და რთულად მისაღწევი მიზნები, თუ ისინი გაზიარებულია, იძლევა უფრო მაღალ შედეგებს, ვიდრე მარტივად მისაღწევი მიზნები.

კვლევები უზრუნველყოფს მიზნების დასახვის თეორიის მნიშვნელოვან მხარდაჭერას, რაც გამოიხატება იმაში, რომ სპეციფიკური მიზნები იწვევს სამუშაო შედეგების ზრდას. რთულად მისაღწევი მიზნები, თუ ისინი გაზიარებულია, იძლევა უფრო მაღალ შედეგებს, ვიდრე მარტივად მისაღწევი მიზნები. რას გვეუბნება მიზნების დასახვის თეორია?

პირველი – მიზნის მისაღწევად მუშაობა სამუშაოს მოტივაციის ძირითადი წყაროა. ამ მიზნით ჩატარებულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ სპეციფიკური და გამომწვევი მიზნები მოტივაციის ბრწყინვალე ძალებია.²² ასეთი მიზნები განაპირობებს უფრო მაღალ სამუშაო შედეგებს, ვიდრე ზოგადი მიზანი – „გააკეთე საუკეთესოდ“. მიზნის სპეციფიკურობა მოქმედებს, როგორც შინაგანი სტიმული. მაგალითად, გაყიდვების თანამშრომელი, როდესაც ახორციელებს რვა ზარს დღეში გაყიდვებთან დაკავშირებით, ეს მიდგომა ადგენს სპეციფიკურ მიზანს, რომელსაც მან უნდა მიაღწიოს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ადგილი არ აქვს წინააღმდეგობას, როდესაც ვკითხულობთ, რომ, მიზნების დასახვის თეორიის თანახმად, მოტივაციის მაქსიმალური ხარისხი ხდება რთული მიზნებით, ხოლო მიღწევის მოტივაცია (სამი მოთხოვნილების თეორიიდან) – ზომიერად გამომწვევი მიზნებიდან.²³ პირველი – მიზნების

დასახვა ეხება, ზოგადად, ადამიანებს, მაშინ როდესაც მიღწევის მოტივაციის შესახებ გამოტანილი დასკვნები ეფუძნება ადამიანებს, რომლებსაც მაღალი მოთხოვნილება აქვთ მიღწევებზე. იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ჩრდილო-ამერიკელთა მაქსიმუმ 10%-დან 20%-მდე აღწევს მხოლოდ მაღალ შედეგებს (ეს პროპორცია უფრო დაბალია ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში), რთულად მისაღწევი მიზნები ისევ რეკომენდებულია მომუშავეთა უმრავლესობისათვის. მეორე – მიზნების დასახვის თეორიის დასკვნები ეხება იმ ადამიანებს, რომლებიც აღიარებენ და მონაწილეობენ მიზნების დასახვასა და შესრულებაში. რთულად მისაღწევი მიზნები მხოლოდ მაშინ განაპირობებს მაღალ შედეგებს, თუ ისინი გაზიარებულია.

შემდეგ – იმუშავებენ თუ არა უფრო მეტი ძალისხმევით თანამშრომლები, თუ ისინი მონაწილეობენ მიზნების დასახვაში? ყოველთვის – არა. ზოგიერთ შემთხვევაში მიზნების დასახვაში მონაწილეობა განაპირობებს მაღალი შედეგების მიღწევას; ზოგჯერ კი ადამიანები უკეთ მუშაობენ, როდესაც მიზნებს განსაზღვრავენ მათი მენეჯერები. თუმცა, მიზნების დასახვაში მონაწილეობა, როგორც წესი, უფრო უპრიანია, რადგან რთული მიზნები შესაძლებელია, არ მიიღონ მომუშავეებმა, თუ ისინი დაანესეს მათი მონაწილეობის გარეშე.²⁵

საბოლოოდ – ჩვენ ვიცით, რომ ადამიანები შეეცდებიან, აჩვენონ საუკეთესო შედეგები, თუ მიიღებენ უკუკავშირის იმაზე, თუ როგორ მიდის მათი მუშაობა მიზნების მიღწევის გზაზე, ვინაიდან უკუკავშირი გეხმარება, აღმოაჩინო შესაბამისობა იმასა და იმას შორის, რასაც აკეთებ და რისი გაკეთებაც გინდა. თუმცა, ყველა ტიპის უკუკავშირი არაა ერთნაირად ეფექტური. თვითშექმნილი უკუკავშირი – როდესაც მომუშავე თვითონ ახორციელებს საკუთარი შედეგების მონიტორინგს – როგორც ნაჩვენებია, უფრო მძლავრი სამოტივაციო იარაღია, ვიდრე უკუკავშირი, რომელიც მოდის სხვისგან.²⁶

სამი სხვა ცვლადი უკუკავშირის გარდა, მიზნებისა და შედეგების ურთიერთკავშირზე ასევე ახდენს გავლენას მიზანთან მიმართება, თვითდაჯერება და ნაციონალური კულტურა.

პირველი – მიზნების დასახვის თეორია ვარაუდობს, რომ მომუშავე მიზანთან მიმართებაში ჩართულია, მონაწილეობს მის მიღწევაში. მიმართება განსაკუთრებით კარგია, როცა მიზნები საჯაროა, პირს აქვს შინაგანი კონტროლი და როდესაც მიზნები თვითონ მან დაანესა და არა დაუდგინეს.²⁷

შემდეგ – თვითდაჯერება ასახავს ინდივიდის რწმენას, რომ მას შეუძლია გარკვეული სამუშაოს შესრულება.²⁸ რაც უფრო მაღალია თვითდაჯერება, მით მაღალია თქვენი რწმენა, რომ წარმატებით გაართმევთ სამუშაოს თავს. ამდენად, რთულ ვითარებაში, ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ დაბალი თვითდაჯერების მქონე ადამიანებს აქვთ მისწრაფება, შეამცირონ ძალისხმევა ან სულაც თავი დაანებონ საქმის კეთებას, განსხვავებით მაღალი თვითდაჯერების მქონეთაგან, რომლებიც გაზრდიან ძალისხმევას რთული მიზნის მისაღწევად.²⁹

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



წყარო: Karl Deblaker/AP Photo

მისი კერძო მფლობელობაში არსებული პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია (მსოფლიოში უდიდესი) 15 წელია ფიგურირებს Fortune-ის სიაში „სამუშაოდ საუკეთესო კომპანიები“.²⁴ ჯიმ გუდნაიტი (Jim Goodnight) ქერიში, ჩრდილო კაროლინაში მდებარე SAS-ის (იხ. ქეისი SAS-ზე, თავი 15)

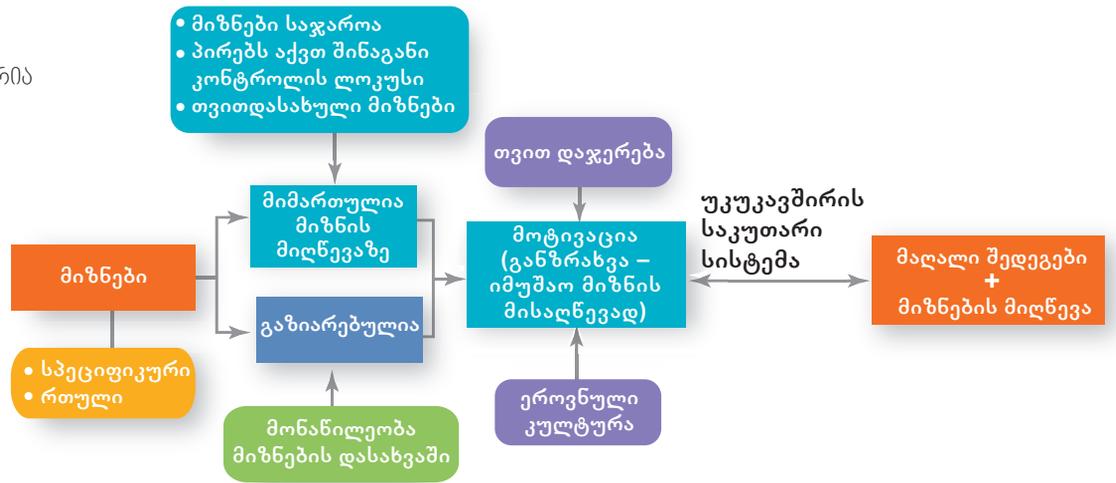
უმაღლესი აღმასრულებელი და თანადამფუძნებელია. მას ყოველთვის სჯეროდა, რომ თანამშრომლებზე ზრუნვა აუცილებელია. მისი კომპანიის მიდგომა, მისცე მომუშავეებს მოქნილი გარემო და შეღავათები, ისეთ „ლეგენდად იქცა, რომ Google-იც კი იყენებს SAS-ის მოდელს. გუდნაიტს მოეწონა SAS-ის კულტურის აგება იდეის გარშემო, რომ „უნდა არსებობდეს ნდობა მომუშავეებსა და კომპანიას შორის“. მომუშავეებს უყვართ ეს მიდგომა. წლიური ბრუნვა შემცირდა 2 %-ით, თუმცა კომპანია ისევ მაღალ მოგებას იღებს. ესაა შემთხვევა, როდესაც შენი მომუშავეები შენი კომპანიის მთავარი აქტივია. რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ ლიდერისაგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

თვითდაჯერება

ასახავს ინდივიდის რწმენას, რომ შეუძლია გარკვეული სამუშაოს შესრულება.

ჩანართი 17-5

მიზნების დასახვის თეორია



დამატებით უნდა აღინიშნოს, რომ მაღალი თვითდაჯერების მქონე პირები, როგორც წესი, უარყოფით უკუკავშირზე რეაგირებენ ძალისხმევის გაზრდით, დაბალი თვითდაჯერების მქონე პირთაგან განსხვავებით, რომლებიც უარყოფითი უკუკავშირის შემთხვევაში ამცირებენ ძალისხმევას.³⁰

საბოლოოდ, მიზნების დასახვის თეორიის ფასეულობა დამოკიდებულია ნაციონალურ კულტურაზე. ეს თეორია კარგად მუშაობს ჩრდილო ამერიკაში, ვინაიდან თეორიის იდეები საკმაოდ კარგად შეესაბამება მათ კულტურას. ეს თეორია უშვებს, რომ დაქვემდებარებულებს აქვთ საკმაოდ მაღალი დამოუკიდებლობა (არაა მაღალი მაჩვენებელი ძალაუფლებრივ დაშორებაზე), ეს ადამიანები ეძებენ გამომწვევ მიზნებს (დაბალია გაურკვეველობის არიდება) და შედეგები მენეჯერებისა და მათ მიერ მიიჩნევა, როგორც მნიშვნელოვანი (მაღალი შეუპოვრობა). იმ ქვეყნებში, სადაც კულტურის მახასიათებლები განსხვავებულია, მიზნების დასახვის თეორია არ მოიქმნება მაღალ შედეგებს.

ჩანართი 17-5 აჯამებს კავშირს მიზნებს, მოტივაციასა და შედეგებს შორის. ჩვენი საერთო დასკვნაა – სპეციფიკური და რთულად მისაღწევი მიზნისთვის მუშაობა მოტივაციის ძლიერი იარაღია და, შესაბამისი პირობების არსებობისას, განაპირობებს მაღალ სამუშაო შედეგებს. თუმცა არ არსებობს იმის დამადასტურებელი ფაქტები, რომ ასეთი მიზნები ასევე უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილების ზრდას.³¹

განმტკიცების თეორია

განმტკიცების თეორია

თეორია, რომლის თანახმად, ქცევა არის მისი შედეგების ფუნქცია.

განმამტკიცებლები

ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ მოსდევს ქცევას და ზრდის მისი განმეორების ალბათობას.

განმტკიცების თეორიის თანახმად, ქცევა არის მისი შედეგების ფუნქცია. ამ შედეგებიდან ისინი, რომლებიც უშუალოდ მოსდევს ქცევას და ზრდის მისი განმეორების ალბათობას, **განმამტკიცებლებია**.

განმტკიცების თეორიით ისეთი ფაქტორების იგნორირება ხდება, როგორცაა მიზნები, მოლოდინები და მოთხოვნილებები. სამაგიეროდ, ის მთლიანად ფოკუსირებულია პირის მდგომარეობაზე საქმის კეთებისას. მაგალითად, Walmart-მა გააუმჯობესა საათობრივად დაქირავებულებისათვის ბონუსური სისტემა. მომუშავეები, რომლებიც მომხმარებლებს საუკეთესოდ ემსახურებიან ნაღდი ფულით იღებენ ბონუსს. Walmart-ის საათობრივი ანაზღაურებით სრულ და არასრულ განაკვეთზე მომუშავეებს ასევე შეუძლიათ მიიღონ წლიური „MyShare“ ბონუსები. ეს ბონუსები დამოკიდებულია მაღაზიების შედეგებზე და ნაწილდება კვარტალურად, ამდენად, თანამშრომლები იღებენ ბონუსებს უფრო ხშირად.³² კომპანიის მიზანია მომუშავეების მოტივირება მიზნების მისაღწევად და ამისთვის დაჯილდოება, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს მათი ქცევის განმეორებას.

მე-15 თავში ჩვენ ვაჩვენებთ, როგორ გამოიყენონ მენეჯერებმა განმამტკიცებლები ქცევის ცვლილებისთვის, მაგრამ ეს კონცეფცია გამოიყენება უფრო

ფართოდაც – მოტივაციის ასახსნელად. ბ. ფ. სკინერის (B. F. Skinner) მიხედვით, ადამიანები უფრო ადვილად განახორციელებენ თქვენთვის სასურველ ქცევას, თუ ამაში ისინი მიიღებენ შესაბამის ჯილდოს. ეს ჯილდოები განსაკუთრებით ეფექტურია, თუ ისინი დაუყოვნებლივ მოსდევს ქცევას; ასევე, ქცევა, რომელიც არც დაჯილდოებას იწვევს და არც დასჯას, როგორც წესი, ნაკლებად ალბათურია განმეორებისთვის.³³

განმტკიცების თეორიის გამოყენებით, მენეჯერებს შეუძლიათ ზეგავლენა იქონიონ მომუშავეების ქცევაზე პოზიტიური განმამტკიცებლების გამოყენებით, რაც დაეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში; ასევე, არ დასაჯონ მომუშავეები შეუსაბამო ქცევისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ დასჯით შეუსაბამო ქცევა უფრო სწრაფად აღმოიფხვრება, ამას, ასევე, შეიძლება ჰქონდეს მხოლოდ დროებითი ეფექტი და არასასურველი გვერდითი მოვლენები, როგორცაა დისფუნქციური ქცევა, კონფლიქტები სამსახურში, აბსენტიზმი და დენადობა. რასაკვირველია, განმტკიცება სამუშაო ქცევაზე ზეგავლენის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, თუმცა, არა – ერთადერთი რამ, რაც ხსნის განსხვავებებს მომუშავეთა მოტივაციაში.³⁴

სან ჟერმენი,
პუერტო-რიკო

მოტივაციის მიმცემი სამუშაოს ფორმირება

საკმაოდ ხშირად Cordis LLC-ის (სან ჟერმენი, პუერტო-რიკო) სანარმოს მომუშავეები პირდაპირ ეკონტაქტებიან მომხმარებლებს, განსაკუთრებით ისეთ შემთხვევებში, როცა ამ მომუშავეებს აქვთ ის უნარები ან ცოდნა, რომელიც ეხმარება მომხმარებელს პრობლემის მოგვარებაში.³⁵ კომპანიის ერთ-ერთმა აღმასრულებელმა თქვა: „ჩვენი გაყიდვების პერსონალი ხშირად ახალისებს ამ ფორმის გამოყენებას სპეციფიკურ ვითარებაში, როდესაც მათ ყოველთვის პასუხები არ აქვთ. თუ ამის გაკეთებით შეგვიძლია, უკეთ მოვემსახუროთ მომხმარებლებს, ჩვენ ამას გავაკეთებთ“. როგორც ეს მაგალითი გვიჩვენებს, მომუშავე ასრულებს განსხვავებულ სამუშაოებს, რომლებიც განსაზღვრულია სხვადასხვა ფაქტორებით, მათ შორის იმით, რომ მიაწოდონ მომხმარებლებს ის, რაც და როდესაც სჭირდებათ ეს მათ.

ვინაიდან მენეჯერებს უნდათ მომუშავეთა მოტივირება სამუშაო ადგილებზე, მათ უნდა იპოვონ მოტივაციის ასამაღლებელი სამუშაოების შექმნის გზები. თუ კარგად დააკვირდებით, რა არის ორგანიზაცია და როგორ მუშაობს, აღმოაჩენთ, რომ ის შედგება ათასობით შესასრულებელი დავალებისაგან, რომელთაც ასრულებენ. ეს ცალკეული სამუშაოები ერთიანდება კონკრეტულ სამუშაოდ. ჩვენ ვიყენებთ ტერმინს **სამუშაოს დიზაინი**, რომელიც არის გზა სხვადასხვა სამუშაოების გაერთიანებისა იმისთვის, რომ შესრულდეს მთლიანი სამუშაო. სხვადასხვა სამუშაოები, რომლებსაც ასრულებენ სხვადასხვა მომუშავეები, არ უნდა გაერთიანდეს შემთხვევით. მენეჯერებმა სამუშაოების დიზაინი გააზრებულად და დაგეგმილად უნდა განახორციელონ, რათა უპასუხონ ცვლადი გარემოს მოთხოვნებს; ორგანიზაციის ტექნოლოგიებს; მომუშავეთა უნარებს, შესაძლებლობებს და უპირატესობებს.³⁶ როდესაც სამუშაოთა დიზაინი ასეთია, მომუშავეები არიან მოტივირებული, იმუშაონ დიდი ძალისხმევით. მოდით, ვნახოთ, როგორი გზებითაა შესაძლებელი მოტივირებადი სამუშაოების დიზაინი.³⁷

სამუშაოს გაფართოება როგორც აღვნიშნეთ, მენეჯმენტის ისტორიის მოდულში და მე-11 თავში სამუშაოების დიზაინი ისტორიულად მიმართული იყო იმისკენ, რომ სამუშაო გამხადრიყო უფრო მცირე მასშტაბის და სპეციალიზებული. საკმაოდ რთულია ასეთი სამუშაოების პირობებში თანამშრომელთა მოტივირება. ადრეული მცდელობა, დაძლეულიყო სამუშაოების სპეციალიზაციის უარყოფითი მხარეები, ეფუძნებოდა სამუშაოების ჰორიზონტალურ ზრდას, ანუ **სამუშაოს მოცულობის გაზრდას** – სხვადასხვა სამუშაოების რაოდენობა და მათი განმეორების სიხშირე. მაგალითად, დანტისტი-ჰიგიენისტის სამუშაო, რომელშიც კბილების გაწმენდა მოიაზრება, შეიძლება გაფართოვდეს პაციენტთა ფაილების შევსებით, მათი დასრულებით, ასევე, ინსტრუმენტების დეზინფექციითა და შენახვით. ასეთი ტიპის სამუშაოების დიზაინს **სამუშაოების გაფართოება** ეწოდება.

სამუშაოს დიზაინი

გზა, რომლითაც მთლიანი სამუშაოს შესასრულებლად გაერთიანებულია სხვადასხვა სამუშაოები.

სამუშაოს მოცულობა

სხვადასხვა სამუშაოების რაოდენობა და მათი განმეორების სიხშირე.

სამუშაოს გაფართოება

სამუშაოს ჰორიზონტალური ზრდა, ანუ მისი მოცულობის გაზრდა.



წყარო: Reuters/Cheryl Ravelo

დოქტორი სიგრიდ ჰეუერი (Sigrid Heuer) წამყვანი მეცნიერია International Rice Research Institute-ში. ის საერთაშორისო მულტიდისციპლინური გუნდის ლიდერია და მუშაობს ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: სამუშაო უნარების ძირითადი განზომილებები, სამუშაოს იდენტიფიკაცია და მნიშვნელობა. ჰეუერისა და მისი გუნდის მიერ აღმოჩენილი გენი მნიშვნელოვნად ზრდის მარცვლეულის წარმოებას, რაც ხელს უწყობს ბრინჯის უფრო ძლიერი ფესვების ზრდას. მცენარე მეტ ფოსფორს იღებს ნიადაგიდან, რაც მისთვის ძირითადი საკვებია. ეს აღმოჩენა დაეხმარება ღარიბ ფერმერებს, მოიყვანონ მეტი ბრინჯი და გაყიდონ ღარიბ ქვეყნებში. მეცნიერებს ესმით თავიანთი აღმოჩენის მნიშვნელობა, რადგან დანახვებს სხვა ადამიანების ყოფაში მისი გამოყენების შედეგი. ამიტომ ერთობ მოტივირებული არიან და მათი კმაყოფილება სამუშაოთი ძალიან მაღალია.

სამუშაოს მრავალფეროვნების ზრდა

სამუშაოს ვერტიკალური ზრდა - როდესაც ემატება დაგეგმვისა და შეფასების პასუხისმგებლობა.

სამუშაოს სიღრმე

მომუშავეების მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლის დონე.

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი

ჩარჩო, რომელიც აღწერს სამუშაოების ხუთ ძირითად განზომილებას, მათ ურთიერთკავშირს და გავლენას მომუშავეთა მწარმოებლურობასა, მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე.

სამუშაოების გაფართოების მცდელობა, რომელიც მთლიანად ემყარება სამუშაოების რიცხვის ზრდას, როგორც ჩანს, არ მუშაობს. ერთმა მომუშავემ, რომელმაც გამოსცადა ასეთი სამუშაოს რედიზაინი, თქვა: „ადრე მე მქონდა ერთი უსიამოვნო სამუშაო, ახლა კი, სამუშაოების გაფართოების შემდეგ, მაქვს სამი უსიამოვნო სამუშაო!“ მიუხედავად ამისა, კვლევები აჩვენებს, რომ ცოდნის გაფართოებაზე დაფუძნებული გაფართოება (იმ ცოდნის გაფართოება, რომელიც გამოიყენება სამუშაოზე) ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას, მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხს და ამცირებს შეცდომებს.³⁸

სამუშაოს მრავალფეროვნების ზრდა განსხვავებული მიდგომა სამუშაო დიზაინთან არის სამუშაოს ვერტიკალური ზრდა, როდესაც სამუშაოებს ემატება დაგეგმვისა და შეფასების პასუხისმგებლობა – **სამუშაოების მრავალფეროვნების ზრდა**. სამუშაოს მრავალფეროვნების ზრდა იწვევს **სამუშაოს სიღრმის** ზრდას, რაც ქმნის მომუშავეების კონტროლის დონეს სამუშაოს შესრულებაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მომუშავეებს ეძლევათ შესაძლებლობა, განახორციელონ მენეჯერებისათვის დამახასიათებელი სამუშაოები. ამდენად, სამუშაო მრავალფეროვნების ზრდა საშუალებას აძლევს მომუშავეებს, შეასრულონ მთელი სამუშაო გაზრდილი თავისუფლების, დამოუკიდებლობისა და პასუხისმგებლობის პირობებში. დამატებით, მომუშავეები იღებენ უკუკავშირს და, ამდენად, შეუძლიათ შეაფასონ და აკორექტირონ თავიანთი სამუშაო შედეგები. მაგალითად, დენტალ-ჰიგიენისტს სამუშაო მრავალფეროვნების გაზრდისათვის შეუძლია, კბილების წმენდას დაუმატოს შეხვედრების დანიშვნა (დაგეგმვა) და კლიენტთა გამოკითხვა (შეფასება). მიუხედავად იმისა, რომ მრავალფეროვნების ზრდამ შეიძლება გაზარდოს სამუშაოს ხარისხი, მომუშავეთა მოტივაცია და კმაყოფილება, კვლევებით ეს ვერ დადასტურდა, ისევე, როგორც მათი საჭიროება.³⁹

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი მიუხედავად იმისა, რომ ბევრმა ორგანიზაციამ დანერგა სამუშაოების გაფართოებისა და მრავალფეროვნების ზრდის პროგრამები, მიღებული შედეგები საკმაოდ განსხვავებული იყო. ვერც ერთმა მიდგომამ შესთავაზა მენეჯერებს ეფექტური ჩარჩო, რომლის ფარგლებშიც შექმნიდნენ მოტივირებულ სამუშაოებს.

ასეთ ჩარჩოს გვთავაზობს **სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი**.⁴⁰ ის აღწერს სამუშაოების ხუთ ძირითად განზომილებას, მათ ურთიერთკავშირს და გავლენას მომუშავეთა მწარმოებლურობასა, მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე. ეს ხუთი ძირითადი მახასიათებელია:

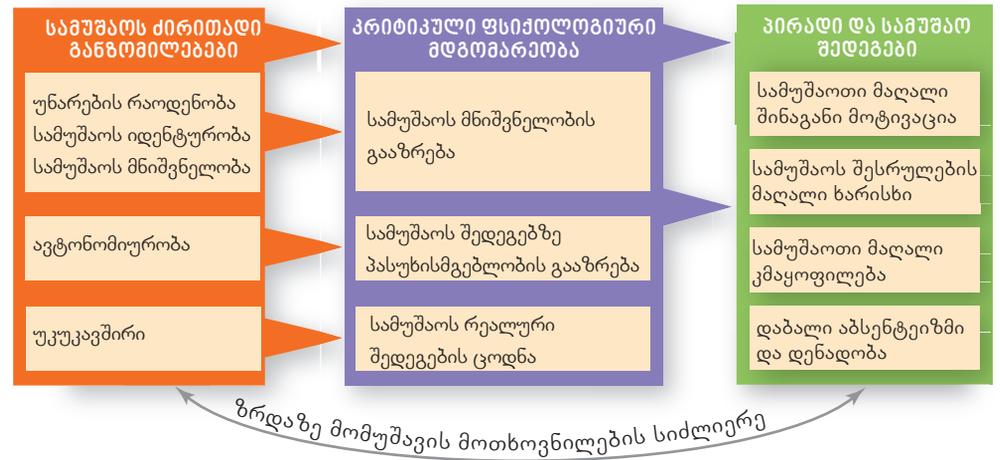
1. **უნარების მრავალფეროვნება** – ხარისხი, რომლითაც სამუშაო ითხოვს განსხვავებულ უნარებს.
2. **სამუშაოს იდენტიფიკაცია** – ხარისხი, რომლითაც სამუშაო მოითხოვს მისი ერთი მთლიანი და იდენტიფიცირებადი ნაწილის შესრულებას.
3. **სამუშაოს მნიშვნელობა** – რა ზომით აქვს სამუშაოს ზეგავლენა სხვა ადამიანების ცხოვრებასა და სამუშაოზე.
4. **ავტონომიურობა** – რა ზომით იძლევა სამუშაო თავისუფლებას, დამოუკიდებლობას და საკუთარი დროითი განრიგის შექმნის საშუალებას; ასევე, იმ სამუშაო პროცედურების დამოუკიდებლად განსაზღვრის საშუალებას, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად.
5. **უკუკავშირი** – რა ზომით ითხოვს სამუშაოს შესრულება პირისგან მისი მუშაობის შედეგების შესახებ ნათელი და სრულყოფილი (პირდაპირი) ინფორმაციის მიღებას.

ჩანართ 17-6-ში ნაჩვენებია სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი. მიაქციეთ ყურადღება, თუ როგორ ქმნის სამი განზომილების – უნარების რაოდენობა, სამუშაოს იდენტიფიკაცია და სამუშაოს მნიშვნელობა – კომბინირება სამუშაოს არსს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ სამუშაოს აქვს ეს სამი განზომილება, ჩვენ შეგვიძლია ვინინასწარმეტყველოთ, რომ მომუშავე თავის სამუშაოს აღიქ-

ვამს, როგორც მნიშვნელოვანს, ფასეულს და საინტერესოს. ასევე, მიაქციეთ ყურადღება, რომ ავტონომიურობის მომთხოვნი სამუშაოები შემსრულებელს ანიჭებს პერსონალური პასუხისმგებლობის განცდას სამუშაო შედეგებთან მიმართებაში და, თუ არსებობს უკუკავშირი, ანვდის ინფორმაციას თავისი საქმიანობის ეფექტურობაზე.

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის თანახმად, მომუშავეები უფრო მოტივირებული არიან, როდესაც ისინი *სწავლობენ* (შედეგებიდან მიღებული ცოდნა უკუკავშირის მეშვეობით), რომ *პირადად* (იღებენ პასუხისმგებლობას სამუშაოს ავტონომიურობიდან) შეუძლიათ სამუშაოების კარგად შესრულება, რომლებზეც ისინი არიან *პასუხისმგებელნი* (გამოცდილება მიიღება უნარების მრავალფეროვნებიდან, სამუშაოს იდენტიფიკაციიდან და სამუშაოს მნიშვნელობიდან).⁴¹ რაც უფრო მეტადაა სამუშაო აგებული ამ ელემენტების ირგვლივ, მით უფრო მაღალია მომუშავეთა მოტივაცია, შედეგები და კმაყოფილება და, ასევე, მცირდება აბსენტიზმი და მათ მიერ სამუშაოს დატოვება. როგორც მოდელი აჩვენებს, კავშირები სამუშაოების განზომილებებსა და სამუშაოს შედეგებს შორის რეგულირდება ზრდაზე პირის მოთხოვნილებით (პირის სურვილი აღიარებაზე და თვითრეალიზაციაზე). ზრდაზე მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანები უფრო ადვილად იღებენ კრიტიკას, ვიდრე მისკენ დაბალი მიდრეკილების მქონენი, და ასევე პოზიტიურად რეაგირებენ, როდესაც მათი სამუშაოები შეიცავს ძირითად მახასიათებლებს. ეს მიდგომა ხსნის სამუშაოების მრავალფეროვნების შედეგად მიღებულ განსხვავებულ შედეგებს: პირები, რომლებსაც აქვთ დაბალი მოთხოვნილება ზრდაზე, ვერ აღწევენ მაღალ შედეგებს ან კმაყოფილებას, როდესაც მათი სამუშაოების მრავალფეროვნება იზრდება.

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი გვაძლევს სახელმძღვანელო პრინციპებს სამუშაოების დიზაინისათვის. ამ რჩევების საფუძველზე ადგენენ ცვლილებების ტიპებს, რომელთა საშუალებითაც აუმჯობესებენ სამუშაოების ხუთ ძირითად განზომილებას.



აღბათ შეამჩნევდით, რომ ორი რჩევა შეიცავს სამუშაოების გაფართოებასა და მრავალფეროვნების ზრდას, სხვა რჩევები – სამუშაოების ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ზრდას.

1. **სამუშაოების კომბინირება.** ფრაგმენტული სამუშაოები დაალაგეთ ისე, რომ მიიღოთ ახალი, უფრო ფართო სამუშაო, სადაც მოხდება უნარების მრავალფეროვნებისა და სამუშაოს იდენტიფიკაციის ზრდა.
2. **შექმენით ბუნებრივი სამუშაო ერთეულები.** ისე შეადგინეთ სამუშაოები, რომ მიიღოთ იდენტიფიცირებადი და აზრიანი მთლიანობა იმ მიზნით, რომ გაზარდოთ მომუშავეების მიერ სამუშაოების „ფლობა“. გაუძლიერეთ მომუშა-

უნარების მრავალფეროვნება

ხარისხი, რომლითაც სამუშაო ითხოვს განსაკუთრებულ უნარებს.

სამუშაოს იდენტიფიკაცია

ხარისხი, რომლითაც სამუშაო მოითხოვს მისი ერთი მთლიანი და იდენტიფიცირებადი ნაწილის შესრულებას.

სამუშაოს მნიშვნელობა

რა ზომით აქვს სამუშაოს ზეგავლენა სხვა ადამიანების ცხოვრებასა და სამუშაოზე.

ავტონომიურობა

ხარისხი, თუ რა ზომით იძლევა სამუშაო თავისუფლებას, დამოუკიდებლობასა და საკუთარი დროითი განრიგის შექმნის საშუალებას, ასევე, იმ სამუშაო პროცედურების დამოუკიდებლად განსაზღვრის საშუალებას, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად.

უკუკავშირი

რა ზომით ითხოვს სამუშაოს შესრულება პირისაგან მისი მუშაობის შედეგების შესახებ ნათელი და სრულყოფილი (პირდაპირი) ინფორმაციის მიღებას.

ჩანართი 17-6

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი

წყარო: „Job Characteristics Model“ from Work Redesign, by J. R. Hackman & G. R. Oldham. Copyright © 1980 by Addison-Wesley (a division of Pearson). Reprinted with permission.

ვეებს იმის შეგრძნება, რომ მათი სამუშაო აზრიანი და მნიშვნელოვანია და არა – არარელევანტური და შემანუხებელი.

3. შექმენით მომხმარებლებთან (შიდა და გარე) ურთიერთობები. სადაც კი შესაძლებელია, შექმენით პირდაპირი ურთიერთობა მომუშავეებსა და მომხმარებლებს შორის ისე, რომ გაზარდოთ უნარების რაოდენობა, ავტონომიურობა და უკუკავშირი.
4. სამუშაოები გაზარდეთ ვერტიკალურად. ვერტიკალური ზრდა მიანიჭებს მომუშავეებს პასუხისმგებლობას და კონტროლს, რაც ადრე მენეჯერების უფლებამოსილებაში შედიოდა, და, ცხადია, გაზრდის მომუშავეთა ავტონომიურობას.
5. გახსენით უკუკავშირის არხები. პირდაპირი უკუკავშირი აღჭურავს მომუშავეებს ცოდნით, რამდენად კარგად ასრულებენ სამუშაოს და უმჯობესდება თუ არა მათი მოქმედება.

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის კვლევა გრძელდება. მაგალითად, ერთ-ერთი კვლევა ფოკუსირებულია სამუშაოების რედიზაინის ძალისხმევაზე, შეიცვალოს სამუშაოების მახასიათებლები და მომუშავეების შეგრძნებები.⁴² სხვა კვლევა დაინტერესდა ფსიქოლოგიური მფლობელობით – ესაა პირის განცდა იმის შესახებ, არის „ჩემი“ თუ „ჩვენი“ – და მისი როლით სამუშაოების მახასიათებლების მოდელში.⁴³

სამუშაოების დიზაინის მიდგომების რედიზაინი⁴⁴ სამუშაო მახასიათებლების მოდელმა დაადასტურა თავისი ქმედითობა, თუმცა ყველა დღევანდელი მომსახურებასა და ცოდნზე ორიენტირებული სამუშაოსთვის, ეს მოდელი არ გამოდგება. შეიცვალა სამუშაოების არსი და, ასევე, მომუშავეთა მიერ შესრულებული ცალკეული სამუშაოები. ორი ახალი შეხედულება სამუშაოების დიზაინზე ახლებურად ხსნის ამ პროცესს. მოდით, ამ მიდგომებიდან შევხედოთ სამუშაოების დიზაინს.

სამუშაოების დიზაინის ურთიერთობითი მიდგომა

მიდგომა, რომელიც ფოკუსირებულია იმაზე, რომ მომუშავეთა ამოცანები და სამუშაო სულ უფრო მეტად ეყრდნობა სოციალურ ურთიერთობებს.

პირველი – სამუშაოების დიზაინის ურთიერთობითი მიდგომა, რომელიც ფოკუსირებულია იმაზე, რომ მომუშავეთა ამოცანები და სამუშაო სულ უფრო მეტად ეყრდნობა სოციალურ ურთიერთობებს. თანამედროვე სამუშაო ადგილას მომუშავეებს აქვთ უფრო მეტი ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება ერთმანეთთან, და სხვებთანაც, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე, მის გარეთ. სამუშაოს შესრულებისას მომუშავეები სულ უფრო და უფრო მეტად არიან დამოკიდებული სხვებზე – ინფორმაციის, რჩევების და დახმარების თვალსაზრისით. ამდენად, რას ნიშნავს ყოველივე ეს მოტივირებადი სამუშაოების დიზაინისათვის? ეს ნიშნავს, რომ მენეჯერებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ მომუშავეთა ურთიერთობების ისეთ მნიშვნელოვან კომპონენტებს, როგორცაა სოციალური დახმარების დონე ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის გარეთ არსებული ურთიერთობის ტიპები, სამუშაოთა ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი და ინტერპერსონალური უკუკავშირი.

სამუშაოების დიზაინის პროაქტიური მიდგომა

მიდგომა, რომლის მიხედვით მომუშავეები თავიანთ თავზე იღებენ ინიციატივას მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაცვლელად.

მეორე ხედვაა სამუშაოების დიზაინის პროაქტიური მიდგომა, რომლის მიხედვით მომუშავეები თავის თავზე იღებენ ინიციატივას მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაცვლელად. ისინი სულ უფრო მეტად არიან ჩართული გადანყვეტილებებში და აქტივობებში, რომლებიც ზემოქმედებს მათ სამუშაოზე. ამ მიდგომის მიხედვით, სამუშაოს დიზაინის მნიშვნელოვანი ფაქტორებია ავტონომიურობა (რომელიც სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის ნაწილია), ბუნდოვანებისა და ანგარიშვალდებულების ზომა, სამუშაოს კომპლექსურობა, სტრესფაქტორების დონე და სოციალური ან ურთიერთობითი კონტექსტი. თითოეული ეს ფაქტორი ზემოქმედებს მომუშავეთა პროაქტიურ ქცევაზე.

მაღალი ჩართულობის სამუშაო პრაქტიკა

სამუშაოების აგებულება ისე, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მომუშავეთა უფრო მეტი ჩართულობა და ძალისხმევა.

პროაქტიური სამუშაოების დიზაინის ერთ-ერთი მიმართულებაა მაღალი ჩართულობის სამუშაო პრაქტიკა, სადაც სამუშაოები აგებულია ისე, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მომუშავეთა უფრო მეტი ჩართულობა და ძალისხმევა.⁴⁵ მომუშავეთა პროაქტიურობის დონე უნდა გაიზარდოს, რადგან ისინი უფრო ჩართულები არიან იმ გადანყვეტილებებში, რომლებიც მათ სამუშაოს ეხება. სხვა ტერმინი ამ მიდგომისათვის ამ თავის დასაწყისში იქნა გამოყენებული და მას უწოდებენ მომუშავეთა ძალაუფლების ზრდას.

სამართლიანობის თეორია

ოდესმე თუ გიფიქრიათ, რა შეფასებას მიიღებს ტესტში თქვენ გვერდით მჯდომი სტუდენტი? რასაკვირველია, უმრავლესობას ამაზე ნაფიქრი აქვს! როგორც ადამიანები, ჩვენ თავს ვადარებთ სხვებს. თუ ვინმე შემოგთავაზებთ 50,000\$-ს პირველივე წელს კოლეჯის დასრულების შემდეგ, თქვენ დაუყოვნებლივ დათანხმდებით, შეუდგებით სამუშაოს მაღალი ენთუზიაზმით, მზად იქნებით, გააკეთოთ ყველაფერი და, ალბათ, ანაზღაურებითაც კმაყოფილი იქნებით. როგორი რეაქცია გექნებათ, თუ ერთი თვის შემდეგ გაიგებთ, რომ თქვენი თანამშრომელი, რომელმაც ასევე ახლახან დაასრულა კოლეჯი და, შესაბამისად, აქვს იგივე სამუშაო გამოცდილება, იღებს წელიწადში 55,000\$-ს? ალბათ, არ გესიამოვნებათ. მიუხედავად იმისა, რომ აბსოლუტურ მაჩვენებლებში 50,000\$ დიდი თანხაა ახალკოლეჯდამთავრებული პირისათვის (და თქვენ ეს იცით), ეს უკვე აღარ იქნება ძირითადი საკითხი – ახლა თქვენთვის მთავარია, რა მიგაჩნიათ სამართლიანად. ტერმინი **სამართლიანობა** დაგაფიქრებთ, რამდენად სამართლიანად და მიუკერძოებლად ხდება თანამშრომელთა შეფასება, როდესაც ისინი ასრულებენ ერთი და იმავე სამუშაოს. მტკიცებულებებით დადასტურებულია, რომ თანამშრომლები ადარებენ თავს სხვებს, უსამართლობა კი გავლენას ახდენს მათ მიერ სამუშაოს შესრულებისას გამოვლენილ ძალისხმევაზე.⁴⁶

სამართლიანობის თეორია განავითარა ჯ. სტეისი ადამსმა (J. Stacey Adams), ამ თეორიით, იმას, რაც მიიღეს სამუშაოს შესრულებიდან (შედეგები), თანამშრომლები ადარებენ იმასთან, რაც საჭირო იყო სამუშაოს განხორციელებისათვის (ძალისხმევა), ამის შემდეგ ისინი ადარებენ შედეგები-ძალისხმევის თანადობას სხვების რელევანტურ შედეგები-ძალისხმევის თანადობას (ჩანართი 17-7). თუ თანამშრომელმა, დაასკვნა, რომ მისი თანადობა სამართლიანია სხვებთან შედარებით, მაშინ პრობლემა არ იქნება; ხოლო თუ თანადობა არასამართლიანია, მაშინ ის ჩათვლის, რომ მისი დაჯილდოება შეფასებულია ნაკლებად ან მეტად. როდესაც არასამართლიანობას ხედავენ, მომუშავეები ცდილობენ, რაღაც გააკეთონ მის აღმოსაფხვრელად.⁴⁷ ამდენად, შედეგი შეიძლება იყოს – უფრო მაღალი ან დაბალი მწარმოებლურობა, სამუშაო შედეგების ხარისხის ზრდა ან შემცირება, გაზრდილი აბსენტიზმი ან პირადი სურვილით სამსახურის დატოვება.

რეფერენტი – სხვა ინდივიდი, სისტემები ან სხვების (რომლებსაც ინდივიდი ედრება) ძალისხმევა, რათა შეაფასოს სამართლიანობა – მნიშვნელოვანი ცვლადია სამართლიანობის თეორიაში.⁴⁸ სამივე რეფერენტული კატეგორია მნიშვნელოვანია. „ინდივიდების“ კატეგორია მოიცავს სხვა პირებს, რომლებსაც აქვთ მსგავსი სამუშაო იმავე ორგანიზაციაში. ეს ჯგუფი ასევე მოიცავს მეგობრებს, მეზობლებს, პროფესიონალ თანამშრომლებს. იმაზე დაყრდნობით, თუ რა გაიგონეს სამსახურში ან წაიკითხეს ჟურნალებსა და გაზეთებში, მომუშავეები ადარებენ თავის ანაზღაურებას სხვებისას. „სისტემის“ კატეგორია მოიცავს ორგანიზაციაში ანაზღაურების პოლიტიკას, პროცედურებს და განაწილებას. „სხვების ძალისხმევა“ – ესაა შედეგები-ძალისხმევის თანადობა, უნიკალური ყველა ინდივიდისთვის. ის ასევე მოიცავს წარსულ გამოცდილებას და კონტაქტებს და ისეთი კრიტერიუმის გავლენის ქვეშაა, როგორცაა წარსული სამუშაოები ან ოჯახი.

დასაწყისში სამართლიანობის თეორია ეფუძნებოდა **განაწილების სამართლიანობას**, რაც გულისხმობდა დაჯილდოების ოდენობისა და მისი ცალკეულ პირებზე განაწილების სამართლიანობას. უფრო თანამედროვე კვლევები სწავლობს ისეთ საკითხებს, როგორცაა **პროცედურული სამართლიანობა**, რაც განსაზღვრავს დაჯილდოების განაწილების პროცესის სამართლიანობას. ეს კვლევა გვიჩვენებს, რომ განაწილებით სამართლიანობას უფრო მეტი გავლენა აქვს მომუშავეთა კმაყოფილებაზე, ვიდრე პროცედურული სამართლიანობას, მაშინ როცა პროცედურული სამართლიანობა გავლენას ახდენს მომუშავის ძალისხმევაზე, უშუალო ხელმძღვანელის მიმართ ნდობასა და სურვილზე, დატოვოს თანამდებობა.⁴⁹ რა არის ამის მოსალოდნელი გავლენა მენეჯერებზე? მენეჯერებმა ღიად უნდა ისაუბრონ, როგორ ხდება გადაწყვეტილებების მიღება განაწილებაზე; გამოიყენონ სრული და ყველასათვის თანაბარი პროცედურები;

სამართლიანობის თეორია

თეორია, რომლის მიხედვით თანამშრომლები ადარებენ იმას, რაც მიიღეს სამუშაოს შესრულებიდან (შედეგები) იმასთან, რაც საჭირო იყო სამუშაოს განხორციელებისათვის (ძალისხმევა), ამის შემდეგ ისინი ადარებენ შედეგები - ძალისხმევის თანადობას სხვების რელევანტურ შედეგები-ძალისხმევის თანადობას.

რეფერენტი

სხვა ინდივიდი, სისტემები ან იმათი ძალისხმევა, რომლებსაც პირი ედრება, რათა შეაფასოს სამართლიანობა.

განაწილების სამართლიანობა

გულისხმობს დაჯილდოების ოდენობისა და მისი ცალკეულ პირებზე განაწილების სამართლიანობას.

პროცედურული სამართლიანობა

დაჯილდოების განაწილების პროცესის სამართლიანობა

უზრუნველყონ მომუშავეთა ჩართულობა ამ პროცესებში, რაც გაზრდის ნდობას პროცედურული სამართლიანობის მიმართ. ნდობის ზრდით პროცედურული სამართლიანობის მიმართ, მომუშავეები თავის უფროსებს და ორგანიზაციას განიხილავენ პოზიტიურად იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ისინი უკმაყოფილოები არიან ანაზღაურებით, კარიერული წინსვლით ან სხვა პირადი შედეგებით.

ჩანართი 17-7

სამართლიანობის თეორია

თანადობის შედარების შესაძლო შედეგი ^ა		მომუშავის შეფასება
$\frac{\text{შედეგი A}}{\text{ძალისხმევა A}} < \frac{\text{შედეგი B}}{\text{ძალისხმევა B}}$		უსამართლო (ნაკლებად დაჯილდოება)
$\frac{\text{შედეგი A}}{\text{ძალისხმევა A}} = \frac{\text{შედეგი B}}{\text{ძალისხმევა B}}$		სამართლიანი
$\frac{\text{შედეგი A}}{\text{ძალისხმევა A}} > \frac{\text{შედეგი B}}{\text{ძალისხმევა B}}$		უსამართლო (მეტად დაჯილდოება)

^ა ინდივიდი A არის მომუშავე, ინდივიდი B კი – რელევანტური რეფერენტი

მოლოდინის თეორია

ერთ-ერთი ყველაზე სრული ახსნა მომუშავეების მოტივაციისა ეკუთვნის ვიქტორ ვრუმს (Victor Vroom), მისი თეორიაა **მოლოდინის თეორია**.⁵⁰ ამ თეორიას ჰყავს კრიტიკოსები,⁵¹ თუმცა კვლევების შედეგები მხარს უჭერს ამ თეორიის სისწორეს.⁵²

მოლოდინის თეორია ადგენს, რომ პირი ცდილობს, იმოქმედოს გარკვეული მიმართულებით, რაც ეფუძნება მის მოლოდინს, რომ ასეთი მოქმედება დასრულდება გარკვეული შედეგით და ეს შედეგი მიმზიდველი იქნება პირისთვის. ის მოიცავს სამ ცვლადს, ანუ დამოკიდებულებას (იხ. ჩანართი 17-8):

1. *მოლოდინი, ანუ ძალისხმევა-შედეგის კავშირი* არის პირის მიერ შეფასება, რომ გარკვეული ოდენობის ძალისხმევა მოიტანს შედეგის გარკვეულ დონეს.
2. *საშუალება, ანუ შედეგი-დაჯილდოების კავშირი* – რამდენად მიიჩნევს პირი, რომ გარკვეული დონის ძა-

ლისხმევის ჩვენება სასურველი შედეგის მიღების საშუალებაა.

3. *მიმზიდველობა, ანუ ჯილდოს სასურველობა* – მნიშვნელობა, რომელსაც ანიჭებს პირი პოტენციურ შედეგს ან დაჯილდოებას, რომლის მიღწევაც შესაძლებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებით. მიმზიდველობა უკავშირდება როგორც პირის მიზნებს, ასევე, მის მოთხოვნილებებს.

მოტივაციის ასეთი ახსნა საკმაოდ რთულად ჟღერს, თუმცა ეს ასე არაა. ის შეიძლება ჩამოვაცალიბოთ შეკითხვების სახით: რამდენად ენერგიულად უნდა ვიმუშაო, რომ მივაღწიო შედეგების გარკვეულ დონეს და, საერთოდ, ამ დონის მიღწევა რამდენადაა შესაძლებელი? რა ჯილდოს მივიღებ ამ დონის მიღწევისათვის? რამდენად მიმზიდველია ეს ჯილდო ჩემთვის და რამდენად დამეხმარება პირადი მიზნების მიღწევაში? ხართ თუ არა მოტივირებული, გაილოთ დიდი ძალისხმევა სამუშაოს შესასრულებლად დროის ყოველ მოცემულ მომენტში, დამოკიდებულია თქვენს მიზნებზე და იმაზე, თუ რამდენად აუცილებელია შედეგების გარკვეული დონე თქვენი პირადი მიზნების მისაღწევად. მოდით, ვნახოთ მაგალითი. თქვენს მეორე ავტორს მრავალი წლის წინ ჰყავდა სტუდენტი, რომელმაც დაიწყო მუშაობა გაყიდვების წარმომადგენლად IBM-ში. სამუშაოზე მისი ყველაზე უფრო სასიამოვნო „ჯილდო“ იყო კომპანიის თვითმფრინავით გადაფრენა სპრინგფილდში, მისურინში, საუკეთესო მომხმარებლების წამოსაყვანად და მათთან ერთად ვიკენდის გასატარებლად გოლფის თამაშით ცნობილ კარგ გასართობ ადგილას. მაგრამ ამ „ჯილდოს“ მისაღებად, მას უნდა მიეღწია შედეგების გარკვეული დონისათვის, კერძოდ კი, უნდა ეჩვენებინა გაყიდვების

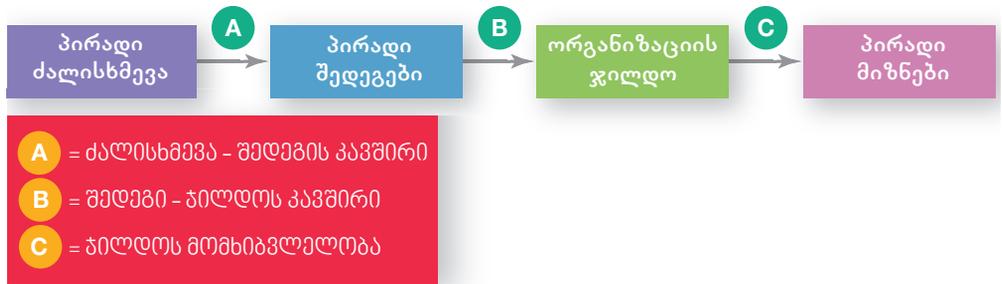


Just Born, ტკბილეულის მწარმოებელი კომპანია, რომელსაც ეკუთვნის **Peeps**, **Mikeand Ike's**, **Hot Tamales** და **Teenie Beanie**-ის ბრენდები, იყენებს მოლოდინის თეორიას მომუშავეთა მოტივირებისათვის, რათა მათ მიაღწიონ კორპორაციის წლიური გაყიდვების მიზნებს. კომპანიის გაყიდვების გუნდი, რომელიც სურათზეა ნაჩვენები, ელოდებოდა, რომ მათ მიერ მიზნის მიღწევას, წლიური გაყიდვების 4%-ით ზრდას წინა წელთან შედარებით, მოჰყვებოდა შესაბამისი შედეგი და კომპანია დაფარავდა ჰავეიში მათი მგზავრობის ხარჯებს. 24-კაციან გაყიდვების გუნდს კარგი წელი ჰქონდა, გაყიდვები 2%-ით გაიზარდა, თუმცა მათი მიზანი არ შესრულდა, ამდენად, მათ მიიღეს თბილი ქურთუკები და ასეთივე ქუდები და გაემგზავრნენ ფარგოში, ჩრდილო დაკოტაში.

წყარო: Ann Arbor Miller/AP Photo

მიზნებით დადგენილ სიდიდეზე კონკრეტული ზომით მაღალი მაჩვენებელი. ის, თუ როდენ ძლიერად უნდოდა მუშაობა (ანუ რამდენად მაღალი იყო მისი მოტივაცია, გაენია დიდი ძალისხმევა), დამოკიდებული იყო მისი მიღწევების დონესა და იმაზე, თუ რამდენად შესაძლებელი იყო გარკვეული შედეგების მიღწევით ამ ჯილდოს მიღება. ვინაიდან ამ ჯილდოს „აფასებდა“, ის ყოველთვის მუშაობდა დიდი ძალისხმევით, რათა ეჩვენებინა გაყიდვების ისეთი შედეგები, რომლებიც მის გეგმაზე უფრო მაღალი იქნებოდა. კავშირი შედეგები-დაჯილდოება იყო ცხადი, რადგანაც მისი ძალისხმევა და სამუშაო შედეგები (მიღწევები) ყოველთვის აღინიშნებოდა ისეთი ჯილდოთი, რომელსაც ის ძალიან აფასებდა (კორპორაციული თვითმფრინავით სარგებლობა).

მოლოდინის თეორიაში ყველაზე მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ რა მიზნები აქვს პირს, რა კავშირია ძალისხმევასა და შედეგებს, შედეგებსა და დაჯილდოებას, დაჯილდოებასა და პირადი მიზნების დაკმაყოფილებას შორის. გვნამს, რომ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებული ჯილდოები უკავშირდება პირად მოთხოვნილებებს. მოლოდინის თეორია აცნობიერებს, რომ არ არსებობს უნივერსალური პრინციპი პირების მოტივირებისათვის და, ამდენად, ხაზს უსვამს, რომ მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, რატომ მიიჩნევენ მომუშავეები ზოგიერთ შედეგს მიმზიდველად და ზოგიერთს – არა.



მოლოდინის თეორია ხაზს უსვამს მოსალოდნელ ქცევას. იციან თუ არა მომუშავეებმა, როგორ ქცევას ელოდებიან მათგან და როგორ შეაფასებენ მათ? საბოლოოდ, თეორია ეყრდნობა აღქმებს. რეალობა არარელევანტურია. შედეგის, ჯილდოს და მიზნის შედეგების პირადი აღქმა (და არა შედეგები თავისთავად) განსაზღვრავს მომუშავეის მოტივაციას (ძალისხმევის დონეს).

მოტივაციის თანამედროვე თეორიების ინტეგრირება

მოტივაციის თანამედროვე თეორიების ბევრი იდეა თავსებადია ერთმანეთთან და თუ ამ თეორიების გაერთიანების⁵³ შესაძლებლობებს გაეცნობით, უკეთ შეძლებთ თანამშრომელთა მოტივირებას. ჩანართი 17-9 გვთავაზობს მოტივაციის შესახებ ჩვენი ცოდნის ინტეგრირების მოდელს, რომლის საფუძველიცაა მოლოდინის მოდელი. მოდით, განვიხილოთ ეს მოდელი. დავინყოთ მარცხენა მხრიდან.

ინდივიდის ძალისხმევის გრაფის ისარი იწყება პირის მიზნებიდან. მიზნების დასახვის თეორიის მიხედვით, მიზანი-ძალისხმევის კავშირი აჩვენებს, რომ მიზნები მართავს ქცევას. მოლოდინის თეორია ადგენს, რომ მომუშავეს ექნება მაღალი ძალისხმევა, თუ მან იცის, რომ ძალისხმევასა და შედეგებს შორის ძლიერი კავშირია, ისევე, როგორც შედეგებსა და ჯილდოს, ჯილდოსა და პირადი მიზნების დაკმაყოფილებას შორის. თითოეული ეს კავშირი განიცდის კონკრეტული ფაქტორების ზეგავლენას. მოდელიდან თქვენ ხედავთ, რომ პირის შედეგები განისაზღვრება არა მხოლოდ პიროვნული ძალისხმევის დონით, არამედ პირის უნარით, მიაღწიოს შედეგს; ასევე – ორგანიზაციაში არსებული სამართლიანი და ობიექტური შედეგების შეფასების სისტემით. შედეგები-დაჯილდოების კავშირი იქნება ძლიერი, თუ ინდივიდები ირწმუნებენ, რომ შედეგები (და არა ხელმძღვანელობის აზრი, პირადი ფავორიტები ან სხვა კრიტერიუმი) არის სწორედ ის, რაც ჯილდოვდება. საბოლოო კავშირი მოლოდინის თეორიაში –

მოლოდინის თეორია

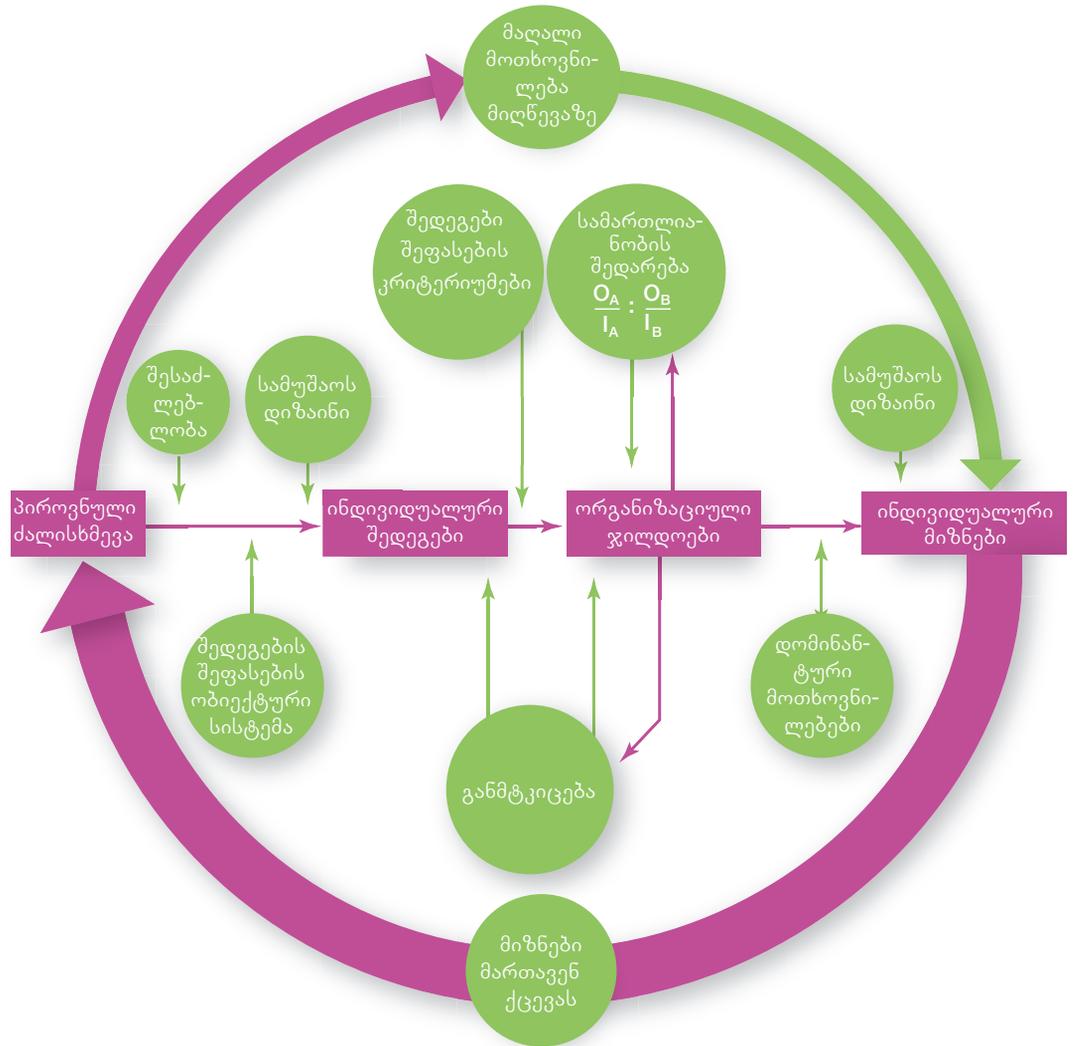
ადგენს, რომ პირი ცდილობს, იმოქმედოს გარკვეული მიმართულებით, რაც ეფუძნება მის მოლოდინს, რომ ასეთი მოქმედება დასრულდება გარკვეული შედეგით და ეს შედეგი მიმზიდველი იქნება პირისათვის.

ჩანართი 17-8

მოლოდინის მოდელი

ჩანართი 17-9

მოტივაციის თანამედროვე თეორიების ინტეგრირება



ესაა დაჯილდოებისა და მიზნების კავშირი. ტრადიციული მოთხოვნილებების თეორია ამ მომენტიდან იწყებს მოქმედებას. მოტივაცია იქნება მაღალი იმდენად, რამდენადაც სამუშაოებისათვის მიღებული დაჯილდოება აკმაყოფილებს დომინანტურ მოთხოვნილებებს და შეესაბამება პიროვნულ მიზნებს.

თუ ახლოდან შევხედავთ მოდელს, ვნახავთ, რომ ის განიხილავს მიღწევა-მოთხოვნილებას, განმტკიცებას, სამართლიანობას და სამუშაოს მახასიათებლების მოდელს. მაღალ მიღწევებზე ორიენტირებული პირი არაა მოტივირებული ორგანიზაციის მიერ მისი შედეგების შეფასებით ან დაჯილდოებით; შესაბამისად, ამ შემთხვევაში აქცენტმა ძალისხმევიდან უნდა გადაინაცვლოს პიროვნულ მიზნებზე. გახსოვდეთ, რომ მაღალ მიღწევებზე ორიენტირებული პირები მოქმედებენ შინაგანი ფაქტორების მიხედვით იმდენად, რამდენადაც სამუშაო მათ აძლევს მაღალ პირად პასუხისმგებლობას, უკუკავშირს და მისაღებ დონეზე რისკს. ისინი არ განიხილავენ ძალისხმევა-შედეგები, შედეგები-დაჯილდოება ან დაჯილდოება-მიზნები კავშირებს.

განმტკიცება ამ მოდელში განიხილება, როგორც იმის აღიარება, რომ ორგანიზაციის ჯილდოები ინდივიდუალურ შედეგებს განამტკიცებს. თუ მენეჯერები შექმნიან დაჯილდოების სისტემას, რომელიც მომუშავეების მიერ აღიქმება, როგორც კარგი შედეგებისათვის „გადახდა“, დაჯილდოება გაზრდის და განამტკიცებს კარგად განგრძობად შედეგებს. დაჯილდოება ასევე გადამწყვეტია სამართლიანობის თეორიაში. პირები თავიანთი ძალისხმევის შედეგად მიღებულ ჯილდოებს ადარებენ სხვა რელევანტური პირების მიერ განეულ ძალისხმევა-შედეგების თანადობას. უსამართლობის არსებობისას, ძალისხმევის ზრდაზე ზეგავლენა შესაძლებელია.

საბოლოოდ, სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი უნდა განვიხილოთ ამ ინტეგრირებულ მოდელში. სამუშაოების მახასიათებლები (სამუშაოს დიზაინი) გავლენას ახდენს მოტივაციაზე ორ შემთხვევაში. პირველი – სამუშაოები აგებული ხუთი ძირითადი განზომილების გარშემო, როგორც წესი, იწვევს უფრო მაღალ რეალურ სამუშაო შედეგებს. ვინაიდან პიროვნული მოტივაცია სტიმულირებულია თვითონ სამუშაოთი, ამდენად, გაიზრდება კავშირები ძალისხმევასა და შედეგებს შორის. მეორე – სამუშაოები აგებული ხუთი ძირითადი განზომილების გარშემო ასევე გაზრდის მომუშავეს კონტროლს სამუშაოს გადამწყვეტ ელემენტებზე. ამდენად, სამუშაოები იძლევა ავტონომიურობასა და უკუკავშირს და ერთნაირი სამუშაოების მახასიათებლები გეხმარება იმ ადამიანების ინდივიდუალური მიზნების დაკმაყოფილებაში, რომლებიც ითხოვენ სამუშაოზე უფრო მაღალ კონტროლს.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სცენარი:

სემ გრიშამი (Sam Grisham) სააბაზანოების მწარმოებელ კომპანიაში სანარმოს მენეჯერია. როდესაც ბიზნესი სწრაფად იზრდება, მომუშავეებს სამუშაო დროის შემდეგაც უწევთ მუშაობა მომხმარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მცირე გამონაკლისების გარდა, ძალიან რთულია მომუშავეების დათანხმება დამატებითი დროით მუშაობაზე. „პრაქტიკულად, მე ვეძებ მოხალისეებს“, – ამბობს სემი.

რა რჩევებს მისცემდით სემს?

მომუშავეები იმუშავენ დამატებით საათებს, თუ მენეჯერი აგრძნობინებს, რომ ისინი ფასეულნი არიან. იმ მიზნით, რომ მათ იგრძნონ თავი დაფასებულად, მე ვურჩევდი სემს, შექმნას დაჯილდოების სისტემა, რაც ხელს შეუწყობს მათ მოტივირებას. მან შეიძლება სცადოს, თავის ჯგუფთან ერთად ისაძილოს ამ დამატებით სამუშაო საათებში; ორშაბათობით უყიდოს მათ ყავა ან ყველაზე მაღალი შედეგების მქონე მომუშავეებს მისცეს სასაჩუქრე ბარათები. თუ სემი მიაღწევს იმას, რომ მისი გუნდი თავს იგრძნობს დაფასებულად, ისინი დასახული მიზნების მისაღწევად იმუშავენ მეტ დროს და უფრო მეტი ძალისხმევით.



წყარო: Patricia Ficco

პატრიცია ფიკო (Patricia Ficco) - საცალო მაღაზიის გენერალური მენეჯერი

მოტივაციის მიმდინარე საკითხები

მას შემდეგ, რაც ვინსენტ სტივენსის (Vincent Stevens) ეკლესიამ წამოიწყო ექსპერიმენტი, რომლის დროსაც ათამდე წევრმა 100-100 დოლარი გაიღო თავისი საზოგადოებისთვის დასახმარებლად, ზოგიერთმა გამოიყენა ეს, როგორც სასტარტო კაპიტალი, რათა ათასობით ადამიანი მოეზიდა. როგორც ბელევში (ვაშინგტონი) არსებული საბუღალტრო ფირმის პარტნიორი, ის დაინტერესდა, რა მოხდებოდა, თუ იმავს ცდიდა თავის თანამშრომლებთან. ამის გამოსავლენად მისმა კომპანიამ აამოქმედა Caring, Serving and Giving (ზრუნვა, მომსახურება და დახმარება) პროგრამა, რომელიც აძლევს თანამშრომლებს საშუალებას, მიმართონ კომპანიას 500 აშშ დოლარამდე კრედიტის გამოყოფის თხოვნით საზოგადოებრივი მომსახურების პროექტების დასაფინანსებლად. მისცა რა თანამშრომლებს უფლებამოსილება, გამოეყენებინათ საწყისი ინვესტიციები ისე, როგორც საჭიროდ მიიჩნევდნენ, ამით გააძლიერა მათი მოტივირება, საუკეთესო გზები მოეძებნათ ამის განსახორციელებლად. კიდევ ერთი სარგებელი იყო თანამშრომელთა მორალური თვისებების სტიმულირება.⁵⁴

თანამშრომელთა მოტივაციის გაგება და წინასწარ გამოცნობა ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული სფეროა მენეჯმენტის კვლევებში. ჩვენ წარმოგიდგინთ

იმსჯელეთ მოტივაციის მიმდინარე საკითხებზე 17.4

რამდენიმე სამოტივაციო თეორიას, თუმცა, თანამშრომელთა მოტივაციის თანამედროვე თეორიებზეც კი გავლენას ახდენს გარკვეული მნიშვნელოვანი, სამუშაო ადგილთან დაკავშირებული საკითხები – მოტი-

ვირება რთულ ეკონომიკურ გარემოებებში, კულტურათაშორისი სირთულეების რეგულირება, მუშაკთა უნიკალური ჯგუფების მოტივირება და შესაბამისი საბონუსო (პრემიალური) პროგრამების დაპროექტება.

მოტივირება რთულ ეკონომიკურ სიტუაციაში

Zappos-ს, ლას-ვეგასში არსებულ ფეხსაცმლის ონლაინ ცალოებით ვაჭრობის კომპანიას (ამჟამად Amazon.com-ის ნაწილია), ყოველთვის ჰქონდა სამუშაოდ მზიარული ადგილის რეპუტაცია.⁵⁵ მაგრამ, ეკონომიკური რეცესიის (კრიზისის) დროს, ბევრი სხვა კომპანიის მსგავსად, მას მოუწია პერსონალის შემცირება – მთლიანობაში, 124 თანამშრომლის დათხოვნა. გენერალურ (აღმასრულებელ) დირექტორს ტონი ჰსიის (Tony Hsieh) უნდოდა, სწრაფად გაეგრძელებინა ეს ამბავი, რათა თავის თანამშრომლებისთვის სტრესი შეემცირებინა. ამიტომ, მან განაცხადა პერსონალის შემცირების შესახებ ელფოსტის მეშვეობით, ასევე, თავის ბლოგსა და ტვიტერის გვერდზე. მართალია, ზოგმა შეიძლება იფიქროს, რომ ეს მსგავსი ტიპის ამბების გადმოცემის ძალიან ცუდი ხერხია, მაგრამ ბევრი თანამშრომელი მისი მადლობელი დარჩა ასეთი გახსნილობისა და გულწრფელობის გამო. კომპანიამ ასევე კარგი მზრუნველობა გამოიჩინა მათ მიმართ, ვისაც შემცირება მოუწია. ორ წელიწადზე ნაკლები მუშაობის სტაჟის მქონე შემცირებაში მოხვედრილ თანამშრომლებს აუნაზღაურეს ხელფასი სამუშაო წლის ბოლომდე. უფრო ხანგრძლივად მომუშავე თანამშრომლებს მიეცათ ოთხკვირიანი ხელფასი მუშაობის თითოეულ წელიწადზე. ყველამ მიიღო ექვსთვიანი გახანგრძლივებული ანაზღაურებული სამედიცინო დაზღვევა და, თანამშრომელთა თხოვნით, 40-პროცენტიანი ფასდაკლება საშობაო პერიოდში საქონლის შეძენაზე. Zappos ყოველთვის იყო მაგალითი იმისა, თუ როგორ უნდა იზრუნო თანამშრომლებზე კარგ დროს; ამჯერად კი მან აჩვენა, როგორ უნდა მოექცე თანამშრომლებს რთულ პერიოდში.

ბოლო წლების ეკონომიკური რეცესია ძნელი გადასატანი აღმოჩნდა ბევრი ორგანიზაციისთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ის თანამშრომლებს

შეეხო. შტატების შემცირება, ხისტი ბიუჯეტები, მინიმალური ან საერთოდ, მოუმატებელი ანაზღაურებები, შეღავათების შემცირება, არანაირი ბონუსები, დათხოვნილ თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულება მრავალი საათის განმავლობაში – ასეთი იყო რეალობა, რომელსაც უამრავი თანამშრომელი წააწყდა. ვინაიდან პირობები გაუარესდა, თანამშრომელთა თავდაჯერება, ოპტიმიზმი და სამუშაოში ჩართულობის დონე ასევე მკვეთრად დაეცა. თავად შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ, რომ მენეჯერებისთვის არცთუ ადვილი საქმე იყო, შეენარჩუნებინათ თანამშრომლების მოტივირება ასეთი გამომწვევი და რთული გარემოებების პირობებში.

მენეჯერები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ეკონომიკაში არსებული გაურკვეველობის პირობებში მათ მართებთ, იყვნენ კრეატიულები, რათა შეინარჩუნონ თანამშრომლების ძალისხმევა, ენერგიულობა, მიზანდასახულობა და სიმყარე. ისინი იძულებული იყვნენ მოეძიებინათ თანამშრომელთა მოტივირების ისეთი ხერხები, რომლებიც თანხებს არ საჭიროებდა ან შედარებით იაფი იქნებოდა.⁵⁶ ასე რომ, ისინი დაეყრდნენ ისეთ ქმედებებს, როგორცაა თანამშრომლებთან შეხვედრები, რათა მუდმივად ღია ჰქონოდათ კომუნიკაციის არხები და მიეღოთ მათგან სათანადო ინფორმაცია პრობლემებთან დაკავშირებით; საერთო მიზნის დადგენა, როგორცაა ყველა მუშაკის კონცენტრაციის შენარჩუნება კლიენტთა მაღალკვალიფიციური მომსახურებისთვის; საზოგადოებრივი ერთიანობის განწყობის შექმნა, რათა თანამშრომლებს შეეძლოთ იმის დანახვა, რომ მენეჯერები ზრუნავენ მათზე და მათ მუშაობაზე; თანამშრომლებისთვის სწავლების და ზრდის შესაძლებლობების უზრუნველყოფა. ასევე, რა თქმა უნდა, გრძელვადიანი ეფექტი აქვს სიტყვიერ ნახალისებას.

კულტურათა შორის არსებული სამოტივაციო სირთულეების მართვა

დანიის უმსხვილესი ლუდსახარში კომპანია Carlsberg A/S-ის უამრავმა თანამშრომელმა მიატოვა თავისი სამუშაო ადგილი პროტესტის ნიშნად მას შემდეგ, რაც კომპანიამ გაამკაცრა სამუშაო ადგილზე დაღვევის წესები და მოაშორა ლუდის მაცივრები სამუშაო ტერიტორიიდან.⁵⁷ ეს ამკარად არ არის სამოტივაციო გამოწვევა, რომელსაც ხშირად წააწყდებით აშშ-ის სამუშაო ადგილებში!

დღევანდელ გლობალურ ბიზნესგარემოში არ შეიძლება მენეჯერებმა ავტომატურად დაუშვან, რომ ის სამოტივაციო პროგრამები, რომლებიც მუშაობს ერთ გეოგრაფიულ ადგილას, ასევე იმუშავენ სხვა-

გან. მოტივაციის ამჟამინდელი თეორიების უმეტესობა შემუშავდა შეერთებულ შტატებში ამერიკელების მიერ და ამერიკელებისთვის.⁵⁹ შესაძლოა, ამ თეორიათა ყველაზე თვალში საცემი პროამერიკული მახასიათებელია ძლიერი აქცენტი ინდივიდუალიზმსა და წარმატების მიღწევაზე. მაგალითად, როგორც მიზნის დასახვის, ასევე მოლოდინის თეორია ხაზს უსვამს მიზნის მიღწევას ისევე, როგორც რაციონალურ და ინდივიდუალურ აზროვნებას. მოდით, თვალი გადავავლოთ მოტივაციის თეორიებს, რათა დავინახოთ სხვადასხვა კულტურებში მათი გამოყენების შესაძლებლობა.

ციფრები 58

მასლოუს მოთხოვნები იერარქია ამტკიცებს, რომ ადამიანები იწყებენ ფიზიოლოგიური დონიდან და შემდეგ თანდათან მიიწევენ ზევით ამ პირამიდაზე შესაბამისი წესით. ეს პირამიდა, თუ მას რაიმე გამოყენება აქვს, მოყვანილია შესაბამისობაში ამერიკულ კულტურასთან. იაპონიის, საბერძნეთის და მექსიკის მსგავს ქვეყნებში, სადაც განუსაზღვრელობისაგან გადახრის მახასიათებლები ძლიერია, უსაფრთოების მოთხოვნები წარმოდგენილი უნდა იყოს მოთხოვნებათა იერარქიის საბაზისო დონის მოთხოვნებათა პირამიდაში. ისეთ ქვეყნებს კი, სადაც ზრუნვის მახასიათებლების მაღალი მაჩვენებლებია – დანია, შვედეთი, ნორვეგია, ნიდერლანდები და ფინეთი – სოციალური მოთხოვნები უნდა ჰქონდეთ საბაზისო დონედ.⁶⁰ მაგალითისთვის, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ჯგუფური მუშაობა უფრო მამოტივირებელი იქნება, როდესაც ქვეყნის კულტურას აქვს მაღალი მაჩვენებლები ზრუნვის კრიტერიუმთან მიმართებაში.

კიდევ ერთი მოტივაციის კონცეფცია, რომელსაც ამკარად აქვს ამერიკული გადახრა, არის მოთხოვნება მიღწევაზე. ის ხედავს, რომ წარმატების მიღწევის მაღალი დონე მოქმედებს, როგორც შინაგანი მოტივატორი, წინასწარ ვარაუდობს ორ კულტურულ მახასიათებელს – რისკის ზომიერი დონის დაშვებისთვის მზადყოფნას (რომელიც გამორიცხავს განუსაზღვრელობისაგან გადახრის ძლიერი მახასიათებლების მქონე ქვეყნებს) და დაინტერესებას მწარმოებლურობით (რომელიც თითქმის მთლიანად მიესადაგება წარმატების მიღწევის ძლიერი მახასიათებლების მქონე ქვეყნებს). ეს კომბინაცია აღმოჩენილია ანგლოამერიკულ ქვეყნებში, როგორცაა აშშ, კანადა და დიდი ბრიტანეთი.⁶¹ მეორე მხრივ, ეს მახასიათებლები, შესაბამისად, არ არსებობს ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა ჩილე და პორტუგალია.

სამართლიანობის თეორიას შედარებით ძლიერი მხარდაჭერა აქვს შეერთებულ შტატებში, რაც არ არის გასაკვირი, რადგან ამერიკული სტილის ანაზღაურების სისტემები დამყარებულია ვარაუდზე, რომ ანაზღაურების განაწილებისას მუშაკები მალამგრძობიარენი არიან სამართლიანობის მიმართ. შეერთებულ შტატებში სამართლიანობა გულისხმობს ანაზღაურების მჭიდრო კავშირს მწარმოებლურობასთან. თუმცა, ბოლოდროინდელი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კოლექტივისტურ კულტურებში, განსაკუთრებით, ცენტრალური და აღმოსავლეთი ევროპის ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში თანამშრომლები მოელიან ისეთ ანაზღაურებას, რომელიც მათ ინდივიდუალურ მოთხოვნებსაც ისევე ასახავს, როგორც მათ მწარმოებლურობას.⁶² უფრო მეტიც, კომუნიზმის და ცენტრალური გეგმური ეკონომიკის მემკვიდრეობის შესაბამისად, თანამშრომლები ამჟღავნებენ ისეთ პოზიციას, თითქოს უფრო მეტი „ანაზღაურება ერგებათ“ – ე. ი. მათი საბოლოო შედეგები მათსავე წვლილზე მეტი იქნება.⁶² ეს აღმოჩენები ცხადყოფს, რომ აშშ-ის ანაზღაურების სტილის პრაქტიკას შეიძლება დასჭირდეს მოდიფიცირება ზოგიერთ ქვეყანაში, რათა თანამშრომლების მიერ აღქმულ იქნეს, როგორც სამართლიანი.

კიდევ ერთი მეცნიერული კვლევა, რომელმაც მსოფლიოს მასშტაბით 50000-ზე მეტი თანამშრომელი მოიცვა, სწავლობდა GLOBE-ის კონცეფციის ორ კულტურულ მახასიათებელს – ინდივიდუალიზმსა და მასკულარიზმს (მამაკაცურ თვისებებს) – (იხ. თავი 3 ამ მახასიათებელთა განხილვისთვის) მოტივაციასთან დაკავშირებით.⁶⁴ მკვლევრებმა აღმოაჩინეს, რომ ინდივიდუალისტურ კულტურებში, როგორცაა შეერთებული შტატები და კანადა, ინდივიდუალური ინიციატივა, ინდივიდუალური თავისუფლება და ინდივიდუალური წარმატება ძალიან ფასობს. თუმცა, უფრო კოლექტიურ კულტურებში, როგორცაა ირანი, პერუ და ჩინეთი, თანამშრომლები შესაძლოა ნაკლებად არიან დაინტერესებული ინდივიდუალური ჯილდოს მიღებით, სამაგიეროდ – მეტად აქცენტირებულნი ჰარმონიაზე, თანამონაწილეობასა და კონსენსუსზე. მათ ასევე აღმოაჩინეს, რომ ისეთ მასკულარულ (წარმატების მიღწევაზე აქტიურად მიმართულ) კულტურებში, როგორცაა იაპონია და სლოვაკეთი, ორიენტირი მატერიალურ წარმატებაზეა აღებული. ასეთი სამუშაო გარემო გამიზნულია იმაზე, რომ ძლიერად უბიძგოს თანამშრომლებს და შემდეგ დააჯილდოს საუკეთესო შემსრულებლები მაღალი ხელფასებით. მაგრამ უფრო ფემინურ (მზრუნველ) კულტურებში,

92 პროცენტს ხელმძღვანელებისა აქვს წარმოდგენა, რომ დიდ ორგანიზაციებში არსებობს ფავორიტიზმი (პროტექცია).

29 პროცენტი პერსონალის მართვის პროფესიონალებისა და თანამშრომლებისა კმაყოფილია მათი ორგანიზაციების მიერ სტიმულირებისკენ მიმართული ძალისხმევით.

50 პროცენტი პერსონალის მართვის პროფესიონალებისა დარწმუნებულია, რომ მენეჯერები და ხელმძღვანელები ეფექტურად გამოთქვამენ მაღლიერებას და აფასებენ თანამშრომლებს.

100 პროცენტი უფროსი ხელმძღვანელებისა აღნიშნავს, რომ კმაყოფილი და დაინტერესებული მოსამსახურეები პოზიტიურ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე.

65 პროცენტი გამოკითხული ზრდასრული ამერიკელებისა აცხადებს, რომ დღეს სამუშაოს ანაზღაურება ნაკლებად სამართლიანადაა განაწილებული, ვიდრე ხუთი წლის წინ.

92 პროცენტს თანამშრომლებისა ხელფასის გაცემის ცვალებადი წესი ან მუშაობის ეფექტურობაზე დაფუძნებული წამახალისებელი დაჯილდოების პროგრამები აქვს.

12 პროცენტი თანამშრომლებისა დარწმუნებულია, რომ კომპანია ფიქრობს და ზრუნავს მათზე.

56 პროცენტი პერსონალის მართვის პროფესიონალებისა დარწმუნებულია, რომ პრემიული ანაზღაურება დამყარებულია მუშაობის ეფექტურობაზე.

67 პროცენტი თანამშრომლებისა აცხადებს, რომ მათი მენეჯერი გამოთქვამს მაღლიერებას და აფასებს მათ სამსახურში.

21 პროცენტი ზრდასრული გამოკითხულებისა აცხადებს, რომ სამუშაოს საიმედოობა იყო მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სამუშაოსთან დაკავშირებით.

როგორცაა შვედეთი და ნიდერლანდები, მცირე განსხვავებები ხელფასში ჩვეული ამბავია და თანამშრომლებს უფრო ცხოვრების დონესთან დაკავშირებული ფართო შეღავათები გააჩნიათ.

მიუხედავად მოტივაციაში არსებული ამ კულტურათაშორისი განსხვავებებისა, ზოგიერთი კულტურათაშორისი თავსებადობა მაინც თვალნათელია. ცამეტ ქვეყანაში ჩატარებულ თანამშრომელთა ბოლოდროინდელ კვლევებში წამყვან მოტივატორებში შედის (დანყებული პირველი ნომრიდან და ქვევით): პატივისცემით მოპყრობა, ბალანსი პირად ცხოვრებასა და სამუშაოს შორის, შესრულებული სამუშაოს ტიპი, მომუშავე პერსონალის კვალიფიკაცია და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ხარისხი, ძირითადი ხელფასი, ისეთ გარემოში მუშაობა, სადაც შესაძლებელია კარგი მომსახურების უზრუნველყოფა სხვებისთვის, მრავალწლიანი კარიერის პოტენციალი, მოქნილი სამუშაო მექანიზმი, სწავლის და განვითარების შესაძლებლობები და შეღავათები, დანიშნულების შესაძლებლობები და წამახალისებელი ანაზღაურება ან ბონუსები.⁶⁵ სხვა კვლევებმა კი აჩვენა, რომ საინტერესო სამუ-

შაო თითქმის ყველა მუშაკისთვის მნიშვნელოვანია, მიუხედავად მათი ეროვნული კულტურისა. მაგალითად, ბელგიის, ბრიტანეთის, ისრაელის და შეერთებული შტატების თანამშრომლებმა სამუშაოს 11 ასპექტს შორის პირველ ადგილზე „საინტერესო სამუშაო“ დააყენეს. ამ ასპექტს მეორე ან მესამე ადგილი მიაკუთვნეს იაპონიაში, ნიდერლანდებსა და გერმანიაში.⁶⁶ ამის მსგავსად, კვლევაში, რომელიც ადარებდა ერთმანეთს შეერთებულ შტატებში, კანადასა, ავსტრალიასა და სინგაპურში კურსდამთავრებულ სტუდენტთა მიერ სამუშაოსთვის უპირატესობის მინიჭების შედეგებს, ზრდა, წარმატების მიღწევა და პასუხისმგებლობა დასახელდა სამ უმთავრეს ასპექტად და იდენტიური რეიტინგის მქონედ.⁶⁷ ორივე კვლევა აჩვენებს იმ შინაგანი ფაქტორების მნიშვნელობის უნივერსალობას, რომლებიც იდენტიფიცირებული იყო ჰერცბერგის მიერ მის ორფაქტორიან თეორიაში. კიდევ ერთი კვლევა, რომელიც სწავლობდა იაპონიაში სამუშაო ადგილზე მოტივაციის ტენდენციებს, ასევე მიუთითებს იმაზე, რომ ჰერცბერგის მოდელი მისაღებია იაპონელი მომუშავეებისთვის.⁶⁸

მუშაკთა უნიკალური ჯგუფების მოტივირება

კომპანია „Deloitte“-ში თანამშრომლებს ეძლევათ უფლება, „გაზარდონ“ ან „შეამცირონ“ საკუთარი სამუშაო ვალდებულებები, რათა მიუსადაგონ თავის პირად ან პროფესიულ მიზნებს.⁶⁹ კომპანიის პროგრამა სახელწოდებით Mass Career Customization (კარიერის მასიური ადაპტაცია) სწორედ რომ მისწრება იყო თანამშრომლებისათვის! მისი ამოქმედების შემდეგ პირველი 12 თვის განმავლობაში თანამშრომელთა კმაყოფილება „კარიერის/ცხოვრების სრული მისადაგებით“ 25 პროცენტით გაიზარდა. ასევე გაიზარდა Deloitte-ში დარჩენილი მაღალი მწარმოებლურობის მქონე თანამშრომელთა რიცხვიც.

თანამშრომელთა მოტივირება არასდროს იყო მარტივი საქმე! თანამშრომლები ორგანიზაციაში მოდიან სხვადასხვა მოთხოვნილებებით, პერსონალური თვისებებით, უნარებით, შესაძლებლობებით, ინტერესებით და ნიჭით. მათ სხვადასხვა მოლოდინი აქვთ თავის დამსაქმებლებთან მიმართებაში და განსხვავებული წარმოდგენა იმაზე, თუ მათგან რისი მოლოდინის უფლება აქვს დამსაქმებელს. ასევე, ისინი დიდად განსხვავდებიან იმაში, თუ რა უნდათ თავისი სამსახურისგან. მაგალითად, ზოგიერთი თანამშრომელი უფრო მეტ კმაყოფილებას გრძნობს პირადი ინტერესებისა და მისწრაფებების გარეშე და ერთადერთი, რაც სურს – ყოველკვირეული სახელფასო ჩეკია და მეტი არაფერი. ისინი არ არიან დაინტერესებული იმაში, რომ თავისი სამუშაო უფრო გამომწვევი ან საინტერესო გახადონ, ან „მოიგონ“ შეჯიბრება მუშაობის ეფექტურობაში. სხვები კმაყოფილებას იღებენ თავისი

სამუშაოსგან და მოტივირებულნი არიან ძალისხმევის მაღალი დონის საჩვენებლად. ამ განსხვავებების მხედველობაში მიღებით, როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს წარმართონ ეფექტური სამუშაო თანამედროვე შრომით კოლექტივში არსებული უნიკალური (განსაკუთრებული) ჯგუფების მოტივირების მიზნით? ერთი მომენტია ამ ჯგუფების სამოტივაციო მოთხოვნების გაგება, რომლებშიც შედიან განსხვავებული თანამშრომლები, პროფესიონალები, ნახევარგანაკვეთზე მომუშავეები და დაბალი კვალიფიკაციის მქონე მინიმალურ ხელფასზე მომუშავე თანამშრომლები.

მრავალფეროვანი შრომითი კოლექტივების მოტივირება თანამედროვე შრომით კოლექტივში მოტივაციის მაქსიმალიზაციის მიზნით, მენეჯერებს მართებთ მოქნილობის კატეგორიებზე ფიქრი. მაგალითად, კვლევებით დგინდება, რომ მამაკაცები უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ მუშაობაში დამოუკიდებლობის ხარისხს, ვიდრე ქალები. ქალებისთვის, პირიქით, უფრო მნიშვნელოვანია სწავლის შესაძლებლობა, მოხერხებული და მოქნილი სამუშაო გრაფიკი და კარგი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები.⁷⁰ თაობა Y-სთვის დამოუკიდებლობის და სხვადასხვა გამოცდილების მიღების შესაძლებლობა უფრო მნიშვნელოვანია, მაშინ როდესაც უფროსი ასაკის მუშაკები შეიძლება უფრო დაინტერესებული არიან მაღალსტრუქტურირებული სამუშაოს შესაძლებლობით.⁷¹

მენეჯერებმა უნდა გაითავისონ, რომ ის, რაც მოტივაციას აძლევს სრული განაკვეთით მომუშავე მარტოხელა დედას (მასზე დამოკიდებული ორი

ისტორიულად, ორგანიზაციებს მიაჩნდათ, რომ „ერთი მიდგომა ყველასთვის გამოდგებოდა“, როდესაც საქმე დაჯილდოების დანესებას ეხებოდა. მენეჯერები ჩვეულებრივ მიიჩნევდნენ, რომ ყველას უფრო მეტი ფული და მეტი დასვენების დრო უნდოდა. მაგრამ ვინაიდან ორგანიზაციები ნაკლებად ბიუროკრატიული გზით სვლას ამჯობინებენ და ჯილდოების დიფერენცირების მეტი საშუალება აქვთ, მენეჯერებიც უფრო მეტად მიმართავენ დაჯილდოების დიფერენცირებას თანამშრომელთა შორის.

ორგანიზაციები აკონტროლებენ პოტენციური დაჯილდოების სახეობათა სიმრავლეს, რაც თანამშრომლებმა, შესაძლოა, მიმზიდველად მიიჩნიონ. მხოლოდ ნაწილობრივი სია შეიძლება მოიცავდეს ძირითადი ხელფასის გაზრდას, ბონუსებს, შემოკ-

ლებულ სამუშაო კვირას, გახანგრძლივებულ შვებულებას, ანაზღაურებად შემოქმედებით შვებულებას, მუშაობის მოქნილ გრაფიკს, არასრული სამუშაო განაკვეთით დასაქმებას, სამუშაოთი გარანტირებულ უზრუნველყოფას, გაზრდილ შენატანებს საპენსიო ფონდში, კოლეჯში სწავლების ხარჯების ანაზღაურებას, პერსონალურ დასვენების დღეებს, სახლის შეძენაში ხელშეწყობას, აღიარებით ჯილდოებს, ანაზღაურებულ საკლუბო წევრობას და სახლიდან მუშაობის შესაძლებლობებს. მომავალში ორგანიზაციათა უმეტესობა განახორციელებს ინდივიდუალური დაჯილდოების პაკეტების სტრუქტურირებას ისეთნაირად, რომ მაქსიმუმამდე გაიზარდოს თანამშრომელთა მოტივაცია.

შვილით) თავისი ოჯახის უზრუნველსაყოფად, შეიძლება სრულიად განსხვავდებოდეს დაუქორწინებელი არასრული სამუშაო დღის განაკვეთით მომუშავე ან მოხუცებული თანამშრომლის მოთხოვნილებებისგან, რომელიც მხოლოდ თავისი საპენსიო შემოსავლის შევსების გამო შრომობს. ასეთი სხვადასხვაგვარი მოთხოვნილებების მქონე თანამშრომელთა მოტივაციისათვის ანაზღაურების მრავალფეროვანი ნუსხაა საჭირო. ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პირად ცხოვრებასა და სამუშაოს შორის ბალანსის მოძებნის პროგრამების უმეტესობა (იხ. თავი 13) არის პასუხი მრავალფეროვანი შრომითი კოლექტივის სხვადასხვაგვარ საჭიროებებზე. ამასთან ერთად, ბევრ ორგანიზაციას შემუშავებული აქვს მოქნილი სამუშაო პირობები – როგორცაა შემქმნელი სამუშაო კვირა, სამუშაოს მოქნილი გრაფიკი და სამუშაოს დაყოფის მეთოდი, რომელიც უკვე მიმოვიხილეთ მე-12 თავში – რომელიც ითვალისწინებს სხვადასხვა საჭიროებებს. კიდევ ერთი სამუშაო ალტერნატივაა დისტანციური სამუშაო, რომელიც ჩვენ, ასევე, ადრე განვიხილეთ. მაგრამ გახსოვდეთ, რომ ყველა თანამშრომელს როდი იტაცებს დისტანციური მუშაობის იდეა. ბევრი მუშაკი სამსახურში არაფორმალური ურთიერთობისგან ლებულობს სიამოვნებას, რაც აკმაყოფილებს მათ სოციალურ მოთხოვნილებებს. მათ ასევე სიამოვნებთ ახალი იდეების წყაროდ ყოფნა.

ინვევს თუ არა მოქნილი სამუშაო განრიგი (პირობები) თანამშრომელთა მოტივირებას? მართალია, ასეთი განრიგი შეიძლება ძალიან მამოტივირებელი ჩანდეს, მაგრამ მის მიმართ როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი დამოკიდებულება იქნა გამოვლენილი. მაგალითად, ბოლოდროინდელი კვლევით, რომელიც აკვირდებოდა დისტანციური მუშაობის გავლენას სამუშაოთი კმაყოფილებაზე, დადგინდა, რომ სამუშაოთი კმაყოფილება თავიდან იზრდებოდა დისტანციური მუშაობის მოცულობასთან ერთად, მაგრამ როგორც კი დისტანციური სამუშაოსთვის დათმობილი საათების რაოდენობა იზრდებოდა, სამუშაოთი კმაყოფილება იწყებდა უცვლელ დონეზე გავლას, შემდეგ ოდნავ მცირდებოდა, ბოლოს კი სტაბილიზდებოდა.⁷²

პროფესიონალების მოტივირება წინა თაობისგან განსხვავებით, დღეს ტიპური თანამშრომელი უფრო კოლეჯის ხარისხის მქონე პროფესიონალია, ვიდრე სანარმოს ე. წ. „ცისფერსაყელოანი“ მუშაკი. რა სპეციალური მოთხოვნილების უნდა ესმოდეთ მენეჯერებს, როდესაც ცდილობენ Intel's India Development Center-ის ინჟინერთა გუნდის, ჩრდილო კაროლინის SAS Institute-ის პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციალისტთა ან სინგაპურში Accenture-ის კონსულტანტთა ჯგუფის მოტივირებას?

პროფესიონალები განსხვავდებიან არაპროფესიონალებისაგან.⁷³ ისინი გამოირჩევიან ხანგრძლივი და ძლიერი ერთგულებით მათი კომპეტენციის ამ სფეროს მიმართ და ამ დარგში მუდმივად ყოფნისათვის მათ რეგულარულად სჭირდებათ თავისი ცოდნის განახლება. პროფესიის ერთგულების გამო, ისინი იშვიათად თუ განსაზღვრავენ თავისი სამუშაო კვირას მხოლოდ დღის 8-დან საღამოს 5 საათამდე და კვირაში ხუთი სამუშაო დღით.

რა ინვევს პროფესიონალთა მოტივირებას? ფული და წინ ნაწევა, ჩვეულებრივ, ბოლო ადგილებზე დგას მათი პრიორიტეტების ნუსხაში. რატომ? ისინი უფრო იხრებიან იმისკენ, რომ მათი შრომა კარგად იყოს ანაზღაურებული და სიამოვნება მიიღონ იმისგან, რასაც აკეთებენ. სამუშაოზე გამონევეების არსებობა მათთვის მაღალპრიორიტეტულია. მათ უყვართ პრობლემაზე მუ-

შაობა და გადაწყვეტილების მოძებნა. მათი მთავარი ჯილდოა თავად სამუშაო. პროფესიონალები ასევე ძალიან აფასებენ მხარდაჭერას. მათ სურთ, სხვებმა იფიქრონ, რომ ის, რაზეც ისინი მუშაობენ – მნიშვნელოვანია. ეს შეიძლება ყველა მუშაკისთვის ასეა, მაგრამ პროფესიონალები, როგორც წესი, ფოკუსირებულები არიან თავის სამუშაოზე, როგორც მათი ცხოვრების ცენტრალურ ინტერესზე, მაშინ როცა არაპროფესიონალებს, სამუშაოს გარდა, ჩვეულებრივ, სხვა ინტერესებიც აქვთ – იმ მოთხოვნილებების მაკომპენსირებელი, რომლებიც არ კმაყოფილდება სამსახურში.

ხელშეპრულებით მომუშავეთა მოტივირება მე-12 თავში ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციების მიერ დაქირავებული ხელშეკრულებით მომუშავეთა გაზრდილი რაოდენობა. ასეთ თანამშრომელთა მოტივირებისათვის რაიმე მარტივი გადაწყვეტილება არ არსებობს. იმ ინდივიდთა მცირე ჯგუფისათვის, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ თავიანთი დროებითი სტატუსიდან გამომდინარე თავისუფლებას, სტაბილურობის უკმარისობა შეიძლება არც არის პრობლემა. გარდა ამისა, დროებითობა შეიძლება უპირატესი იყოს კარგად ანაზღაურებადი ფიზიკოსების, ინჟინრების, ბუღალტრების ან ფინანსების დამგეგმავებისთვის, რომლებსაც არ სურთ სრულგანაკვეთიანი სამუშაოს მოთხოვნების მიღება.

მაგრამ ასეთი ინდივიდები უფრო გამონაკლისია. უმეტეს შემთხვევაში, დროებითი თანამშრომლები არ არიან დროებითები საკუთარი სურვილისამებრ.

რითი შეიძლება იძულებით დროებით თანამშრომლებად ქცეული ადამიანების მოტივირება? მარტივი პასუხია – შესაძლებლობა, გახდნენ მუდმივი თანამშრომლები. იმ შემთხვევებში, როდესაც მუდმივ თანამშრომლებს დროებითი მოსამსახურეების ჯგუფიდან ირჩევენ, ეს უკანასკნელები, ხშირად, უფრო ბეჯითად მუშაობენ იმ იმედით, რომ მუდმივი თანამშრომლები გახდებიან. ნაკლებად აშკარა პასუხია ტრენინგების გავლის საშუალება. დროებითი თანამშრომლების შესაძლებლობა, იპოვონ ახალი სამუშაო, დიდწილად დამოკიდებული მათ უნარებზე. თუ თანამშრომელი ხედავს, რომ იმ სამუშაოს, რომელსაც ის ასრულებს, შეუძლია განავითაროს ბაზარზე კონკურენციისთვის საჭირო უნარები, მაშინ მისი მოტივაცია იზრდება. სა-



წყარო: Reinhold Matay/AP Photo

ქრისტინ ჰემილტონმა (Chrystin Hamilton), ბრისბენში (ავსტრალია) McDonald's-ის რესტორნების გუნდის წევრმა, აიღო პირველი ადგილი McDonald's Voice-ში, გლობალურ სასიმღერო კონკურსში, რომლის მიზანია, აღმოაჩინოს, აღიაროს და დააჯილდოოს ყველაზე ნიჭიერი მომღერლები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით კომპანიაში მომუშავე 1,8 მილიონი სარესტორნო თანამშრომელთა შორის. როგორც კონკურსის პირველი ადგილის მფლობელმა, ჰემილტონმა მიიღო 25000 აშშ დოლარი, მის ხმას გამოიყენებენ DreamWorks-ის მულტიპლიკაციურ ფილმში და ასევე მიიღებს მონაწილეობას მისივე მარკეტში გადაღებულ McDonald's-ის სატელევიზიო სარეკლამო კლიპში. გარდა მიღწევების აღიარების ამ პროგრამისა, McDonald's ხელს უწყობს თავისი გუნდის წევრების მოტივირებას მშვიდი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფით, დაბალსტრესული სამუშაოთი, სოციალური ურთიერთობით თანამშრომლებთან, მოქნილი სამუშაო გრაფიკით და უფრო მაღალ თანამდებობაზე დანინაურების შესაძლებლობით.

მართლიანობის თვალსაზრისით, თუ განვიხილავთ საკითხს, როდესაც დროებითი თანამშრომლები მუშაობენ იმ იმედით თანამშრომლების გვერდით, რომლებიც მეტ ხელფასს და შეღავათებსაც იღებენ იმავე სამუშაოს შესრულებაში, ამან შეიძლება დააზარალოს დროებითი მუშაკების მუშაობის ეფექტურობა. ასეთი თანამშრომლების ერთმანეთისგან განცალკევება ან თუნდაც მათ შორის არსებული განსხვავების მინიმალიზება შეიძლება გამოადგეს მენეჯერებს პოტენციური პრობლემების წინააღმდეგ ზომების მიღებაში.⁷⁴

დაბალკვალიფიციური, მინიმალური ხელფასის მქონე თანამშრომელთა მოტივირება დაუშვავთ, თქვენ პირველად ხართ მენეჯერულ პოზიციაზე უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების დამთავრების შემდეგ და გაკისრიათ დაბალკვალიფიციური, მინიმალური ხელფასების მქონე თანამშრომელთა სამუშაო ჯგუფის მენეჯერობა. ამ მუშაკებისთვის მეტი ანაზღაურების შეთავაზება მუშაობის ეფექტურობის უფრო მაღალი დონის მისაღწევად, გამორიცხულია – თქვენს კომპანიას, უბრალოდ, არ შეუძლია ამის დაშვება. გარდა ამისა, ამ თანამშრომლებს შეზღუდული განათლება და უნარები აქვთ. როგორია თქვენი სამოტივაციო არჩევანი ამ ეტაპზე?

ერთ-ერთი ხაფანგი, რომელშიც ხშირად გვინევს გაბმა, არის მოსაზრება, რომ ადამიანები მხოლოდ ფულით მოტივირდებიან. მართალია, ფული მნიშვნელოვანია, როგორც მოტივატორი, მაგრამ ეს არაა ერთადერთი ნახალისება, რომელსაც ადამიანები ეძებენ და რომელსაც მენეჯერები იყენებენ. მინიმალური ხელფასების მქონე თანამშრომელთა მოტივირებისას მენეჯერებს შეუძლიათ

ყურადღება გადაიტანონ თანამშრომლის მიღწევების აღიარების პროგრამებზე. ბევრი მენეჯერი ასევე აღიარებს შექების ძალას, თუმცა ეს წამახალისებელი „მხარზე ხელის დარტყმა“ გულწრფელი უნდა იყოს და მხოლოდ სწორი მიზეზით უნდა გაიცეს.

დაჯილდოების შესაფერისი პროგრამების დაპროექტება

Blue Cross, კალიფორნიიდან, ქვეყნის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ჯანმრთელობის დამზღვევი, ექიმებს უხდის ბონუსებს გამომდინარე პაციენტთა კმაყოფილების დონისა და ხარისხის სხვა სტანდარტებიდან. FedEx-ის მძღოლები მოტივირებულნი არიან ანაზღაურების სისტემით, რომელიც აჯილდოებს მათ დროული მომსახურებისათვის და იმაზე დაყრდნობით, თუ რამდენად ბევრ მიწოდებას ახორციელებენ ისინი.⁷⁵ თანამშრომელთა დაჯილდოების პროგრამები დიდ როლს თამაშობს თანამშრომელთა შესაფერისი ქცევის მოტივირებაში.

ლია (გამჭვირვალე) მართვის სისტემა სულ რაღაც 24 საათში მას შემდეგ, რაც Springfield Remanufacturing Company (SRC)-ის მძიმე მანქანების განყოფილების მენეჯერები შეიკრიბნენ, რათა განეხილათ მრავალგვერდიანი ფინანსური დოკუმენტი, ქარხნის თითოეულმა თანამშრომელმა იხილა იგივე ინფორმაცია. თუ თანამშრომლები შეძლებენ ტვირთის გადაზიდვის მიზნების მიღწევას, წლის ბოლოს ყველას ერგება წილი გაცემული დიდი ბონუსიდან.⁷⁶ სხვადასხვა მასშტაბის მრავალი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს თავისი თანამშრომლების ჩართულობას სამუშაო ადგილზე გადანყვეტილების მიღებაში, რისთვისაც ააშკარავენ თავის ფინანსურ ანგარიშგებას („წიგნებს“). ისინი აზიარებენ ინფორმაციას, რათა თანამშრომლები მოტივირებული იყვნენ უკეთესი გადანყვეტილების მისაღებად სამუშაოსთან დაკავშირებით და უკეთესადაც გაერკვნენ თავისი გასაკეთებელი საქმის სირთულეებში – როგორ უნდა აკეთონ ის და როგორია საბოლოო ჯამში მუშაობის შედეგი. ამ მიდგომას ეწოდება **ლია (გამჭვირვალე) მართვის სისტემა** და ბევრი ორგანიზაცია იყენებს მას.⁷⁷ მაგალითად, ტიტუსვილის (ფლორიდა) Parrish Medical Center-ის გენერალური (აღმასრულებელი) დირექტორი ჯორჯ მიკიტარიანი (George Mikitarian) სირთულეებს წააწყდა და შტატების მასიური შემცირების, წარმოებათა დახურვის და შემოსავლების შემცირების პერსპექტივასთან დაკავშირებით. ამიტომ მან მიმართა „საზოგადო კრების“ მოწვევას, რომელზედაც თანამშრომლებმა მიიღეს განახლებული ინფორმაცია საავადმყოფოს ფინანსურ მდგომარეობასთან დაკავშირებით. მან ასევე გაანდო თავის თანამშრომლებს, რომ საჭირო იქნება მათი ერთგულება, რათა მოიძებნოს ხარჯების შემცირების და დანახარჯების შეკვეცის გზები.⁷⁸ გიგანტური სადაზღვევო საბროკერო კომპანია Marsh-ის 25000 თანამშრომელს მოუწია ფინანსებისა და ანგარიშგების ანბანის შესწავლა.⁷⁹

ლია მართვის სისტემის მიზანია, აიძულოს თანამშრომლები, იფიქრონ მფლობელების მსგავსად იმის დანახვით, თუ რა გავლენა იქონია მათმა გადანყვეტილებებმა ფინანსურ შედეგებზე. ვინაიდან ბევრ თანამშრომელს არც ცოდნა აქვს და არც გამოცდილება ფინანსურ საკითხებში გასარკვევად, მათ მართვით შესწავლა იმისა, თუ როგორ უნდა გაერკვნენ ორგანიზაციის ფინანსურ ანგარიშგებაში. მას შემდეგაც კი, რაც თანამშრომლები შეიძენენ ამ ცოდნას, მენეჯერებს მაინც მოუწევთ მათი მუდმივი ინფორმირება ციფრების (ფინანსური მდგომარეობის) შესახებ. ამ ინფორმაციის გაზიარების ხარჯზე თანამშრომლები დაინახავენ კავშირს მათ ძალისხმევას, მუშაობის ეფექტურობის დონესა და საქმიანობის შედეგებს შორის.

თანამშრომელთა მიღწევების აღიარების პროგრამები **თანამშრომელთა მიღწევების აღიარების პროგრამები** მოიცავს პერსონალურ ყურადღებას და ინტერესის, მონონებისა და მადლიერების გამოხატვას კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო.⁸⁰ მიღწევების აღიარების უამრავი ფორმა შეიძლება მოიძებნოს. მაგალითად, Kelly Services-მა შემოიღო ქულებზე დამყარებული წახალისების თავისივე სისტემის ახალი ვერსია, რათა უკეთ შეუწყოს ხელი მწარმოებლურობას და თანამშრომელთა შენარჩუნებას. პროგრამა, რომელსაც Kelly Kudos ეწოდა,

ლია მართვის სისტემა

მიდგომა მოტივაციის ასამაღლებლად, როდესაც ორგანიზაციის ფინანსურ მონაცემებს უზიარებენ ყველა თანამშრომელს.

თანამშრომელთა მიღწევების აღიარების პროგრამები

პერსონალური ყურადღება და ინტერესის, მონონებისა და მადლიერების გამოხატვა კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო.

სთავაზობს თანამშრომლებს დაჯილდოების მეტ არჩევანს და აძლევს მათ საშუალებას, დააგროვონ ქულები ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. ეს კარგად მუშაობს. მონაწილეები სამჯერ უფრო მეტ შემოსავალს და საათობრივ ანაზღაურებას ღებულობენ, ვიდრე ქულების არმქონე თანამშრომლები.⁸¹

Nichols Foods-ს, ბრიტანელ მწარმოებელს, თანამშრომელთა მიღწევების აღიარების დეტალური პროგრამა აქვს. წარმოების განყოფილების მთავარი ვესტიბიული მოფენილია „საამაყო დაფებით“, სადაც აღნიშნულია თანამშრომლების წარმატებები. ყოველთვიური დაჯილდოება იმ ადამიანებს გადაეცემა, ვინც ნომინირებული იქნება თავისივე კოლეგების მიერ სამსახურში გაწეული გამორჩეული ძალისხმევების გამო. ყოველთვიური ჯილდოს მფლობელებს კი მომდევნო აღიარების უფლებაც ეძლევათ ყველა თანამშრომლისათვის საწარმოს ფარგლებს გარეთ გამართულ შეხვედრებზე.⁸² Wayfair. com-ში, სახლისთვის განკუთვნილი ავეჯის გამყიდველ კომპანიაში, აღიარების კედელზე გამოყოფილია ადგილი, სადაც კომპანიის ნებისმიერ მუშაკს შეუძლია დაწეროს ნებისმიერი სხვა კოლეგის შესახებ და გადასცეს მას პრემიალური დოლარები. ეს ხერხი გამოიყენება ვინმეს გამოსაყოფად კლიენტებისთვის რაიმე მნიშვნელოვანის კეთების ან სხვა მიღწევების გამო.⁸³ თუმცა, მენეჯერთა უმეტესობა იყენებს კიდევ უფრო არაფორმალურ მიდგომას. მაგალითად, როდესაც ჯულია სტიუარტი (Julia Stewart) Applebee-ის რესტორანთა ქსელის პრეზიდენტი იყო (ამჟამად ის DineEquity-ის პრეზიდენტი და გენერალური დირექტორია, რომელიც მოიცავს IHOP International-ის და Applebee-ის რესტორნებს), ის ხშირად ტოვებდა თანამშრომელთა სკამებზე ბეჭედდასმულ წერილს მას შემდეგ, რაც ყველა სახლში მიდიოდა.⁸⁴ ამ წერილებში აღინერებოდა, სტიუარტის აზრით, რაოდენ მნიშვნელოვანი იყო ამა თუ იმ პიროვნების მუშაობა ან რამდენად იყო ის მაღლიერი პროექტის დასრულების გამო. სტიუარტი ასევე დიდად ემხრობოდა ისეთ მეთოდს, როგორცაა ხმოვანი ფოსტის შეტყობინებების დატოვება სამუშაო საათების შემდეგ, რათა გადაეცა თანამშრომლებისთვის, თუ რაოდენ მაღლიერია ის კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო. მიღწევების აღიარება არ უნდა მომდინარეობდეს მხოლოდ მენეჯერებისაგან. დაახლოებით 35 პროცენტი კომპანიებისა ახალისებს თანამშრომლებს, აღიარონ კოლეგების დამსახურება გამორჩეული შრომითი საქმიანობისათვის.⁸⁵ მაგალითად, Yum Brands Inc. -ის (კენტუკიში არსებული კომპანია, რომელიც საკვები ქსელების – Taco Bell, KFC და Pizza Hut – მშობელი კომპანიაა) მენეჯერები დაჟინებით ეძებდნენ თანამშრომელთა დენადობის შემცირების გზებს. მათ იპოვეს ავსტრალიაში არსებული KFC-ს რესტორნების ქსელში კლიენტთა მომსახურების წარმატებული პროგრამა, რომელიც მოიცავდა კოლეგების მიერ აღიარებას. იქ მუშაკები მუდმივად აჯილდო-

ებდნენ კოლეგებს ე. წ. „Champs“-ბარათებით, რაც ისეთი მახასიათებელი ნიშნების აბრევიატურაა, როგორცაა სისუფთავე, სტუმართმოყვარეობა და აკურატულობა. Yum-მა განახორციელა ეს პროგრამა სხვა რესტორნებშიც მსოფლიოს მასშტაბით და თანამშრომელთა საათობრივი დენადობის 181 პროცენტიდან 109 პროცენტამდე შემცირებას კოლეგების აღიარებას მიაწერს.⁸⁶

ორგანიზაციების ბოლოდროინდელმა კვლევამ გვაჩვენა, რომ მათ 84 პროცენტს აქვს გარკვეული ტიპის პროგრამები მუშაკთა მიღწევების აღსანიშნავად.⁸⁷ და რას ფიქრობენ თანამშრომლები ასეთი პროგრამების მნიშვნელობაზე? შეგიძლიათ, ფსონს ჩამოხვიდეთ! რამდენიმე წლის წინ ჩატარებულ კვლევაში თანამშრომელთა დიდი ნაწილი პასუხობს, თუ რა მიაჩნია სამუშაო ადგილზე ყველაზე ძლიერ მოტივატორად. რა იყო მათი პასუხი? – აღიარება, აღიარება და კიდევ ერთხელ აღიარება!⁸⁸

განმტკიცების თეორიის თანახმად, აღიარებითი ქცევის დაჯილდოებას უმაღლესი მოწყვება ისეთი ქცევა, რომელიც, სავარაუდოდ, ნახალისებს მის განმეორებას. აღიარებასაც შეიძლება მრავალი ფორმა ჰქონდეს. შეგიძლიათ, პირადად მიულოცოთ თანამშრომელს კარგად შესრულებული სამუშაო; გაუგზავნოთ წერილობითი ბარათი ან ელფოსტა იმ დადებითი შედეგის აღსანიშნავად, რასაც მან მიაღწია. საზოგადოებრივი აღიარების ძლიერი მოთხოვნის მქონე თანამშრომლებს საჯაროდ შეგიძლიათ დაუფასოთ მიღწევები. ჯგუფში მჭიდრო კავშირის და მოტივაციის გასაძლიერებლად, შეგიძლიათ, საზეიმოდ აღნიშნოთ გუნდის წარმატება. მაგალითად, შეგიძლიათ გააკეთოთ რაიმე მარტივი, თუნდაც მოაწყობთ პიცაფართი გუნდის წარმატების აღსანიშნავად. ეკონომიკური რეცესიის (კრიზისის) დროს მენეჯერებს გარკვეული კრეატიულობა მართებდათ იმაში, თუ როგორ გამოხატავდნენ თავის მაღლიერებას თანამშრომლების მიმართ.⁸⁹ მაგალითად, ერთ-ერთი კომპანიის თანამშრომლებს კომპანიის კუთვნილი ბალიდან შინ მიჰქონდათ ახალი ბოსტნეული. სხვა კომპანიებში მენეჯერები ინვესტირებდნენ სპეციალურ ვახშამზე ან ასაჩუქრებდნენ კინოთეატრის ბილეთებით იმ თანამშრომლებს, რომლებიც რეალურად იჩენდნენ დიდ ძალისხმევას პროექტის შესრულებაში. ასევე, მენეჯერებს შეუძლიათ აჩვენონ თავის თანამშრომლებს, რომ გადამწყვეტია არა მათი როლი, არამედ მომუშავეთა წვლილი საქმეში. შეიძლება ზოგიერთი ეს მომენტი მარტივი ჩანდეს, მაგრამ გრძელვადიანი ეფექტის მომტანი იყოს მუშაკებისთვის იმის ჩვენებაში, თუ რაოდენ აფასებენ მათ.

ანაზღაურება მუშაკების შედეგების მიხედვით აქ მოცემულია კვლევის ისეთი სტატისტიკა, რომელმაც შეიძლება გაგაოცოთ კიდევაც: თანამშრომელთა 40 პროცენტი ვერ ხედავს რაიმე კავშირს მუშაობის შედეგებსა და ანაზღაურებას შორის.⁹⁰ მაშ, რაში იხდი-

ან ფულს ის კომპანიები, სადაც ეს თანამშრომლები მუშაობენ? ისინი აშკარად ვერ გადმოსცემენ მკაფიოდ მუშაობის შედეგებთან დაკავშირებულ მოლოდინებს.⁹¹ **მუშაობის შედეგების მიხედვით ანაზღაურების პროგრამები** შრომის ცვალებადი ანაზღაურების გეგმებია, რომელთა მიხედვითაც თანამშრომლებს ანაზღაურებას აძლევენ მწარმოებლურობის გარკვეული მაჩვენებლების საფუძველზე.⁹² გამომუშავებით შრომის ანაზღაურების სისტემა, ხელფასის წამახალისებელი სისტემის გეგმები, მოგების განაწილება და ერთიანად გადახდილი ბონუსები ამის რამდენიმე მაგალითია. ანაზღაურების ამ ფორმებს შრომის ანაზღაურების სხვა ტრადიციული გეგმებისაგან განასხვავებს ის, რომ, სამსახურში გატარებული დროის მიხედვით პიროვნების ანაზღაურების ნაცვლად, ანაზღაურება ისეა მისადაგებული, რომ გამოხატოს მწარმოებლურობის გარკვეული მაჩვენებლები. მწარმოებლურობის ეს მაჩვენებლები შეიძლება მოიცავდეს ისეთ პუნქტებს, როგორცაა ინდივიდუალური, ჯგუფის ან გუნდის მწარმოებლურობა, განყოფილების მწარმოებლურობა ან მთლიანად ორგანიზაციის მიერ მიღწეული შემოსავლიანობის მაჩვენებლები.

ანაზღაურება მუშაობის შედეგების მიხედვით, შესაძლოა, ყველაზე თავსებადი მოლოდინის თეორიასთან. ინდივიდებმა უნდა აღიქვან ძლიერი დამოკიდებულება მათი მუშაობის ეფექტურობასა და იმ ჯილდოებს შორის, რომელსაც ისინი ღებულობენ მოტივირების მაქსიმუმამდე მისაყვანად. თუ დაჯილდოება მხოლოდ შედეგიანობისგან დამოუკიდებელი ფაქტორების გამო ხდება – როგორცაა სამუშაო სტაჟი, დაკავებული თანამდებობა ან ანაზღაურების საყოველთაო გაზრდა – მაშინ თანამშრომლები სავარაუდოდ, შეასუსტებენ თავის ძალისხმევას. მოტივირების თვალსაზრისით, თანამშრომელთა ყველა ან გარკვეული ანაზღაურების გარკვეულ მწარმოებლურ მაჩვენებლებზე დამოკიდებულება განაპირობებს მათი ყურადღების ზრდას, აძლიერებს ძალისხმევას ამ მაჩვენებლის მიმართ და იწვევს იმ ქცევის განმეორებას, რომელიც განაპირო-

მუშაობის შედეგების მიხედვით ანაზღაურების პროგრამები

შრომის ცვალებადი ანაზღაურების გეგმები, რომელთა მიხედვითაც თანამშრომლებს ანაზღაურებას აძლევენ მწარმოებლურობის გარკვეული მაჩვენებლების საფუძველზე.

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სცენარი:

პენი კოლინზი (Penny Collins) ხელმძღვანელობს აუდიოტექნიკის მომარაგების მაღაზიას ატლანტაში. მისი 10 მემონტაჟისაგან შემდგარი სამი გუნდისთვის სამუშაო საათები შეიძლება იყოს გრძელი და სამუშაო პირობები – მძიმე. მას სურდა გამოეყენებინა დამსახურებების აღიარების პროგრამა, რათა დაეჯილდოებინა და წახალისებინა თანამშრომლები.

რა რჩევას მისცემდით პენის?

პენი ისეთ სიტუაციაშია, რომელიც, სწორად დარეგულირების შემთხვევაში, ბევრად აამაღლებს თანამშრომლების მორალურ მდგომარეობას, კმაყოფილებას და მწარმოებლურობას! ვურჩევდი, ერთობლივად გამოიყენოს ორი მეთოდი, რათა დაინყოს და განავითაროს აღიარების პროგრამები საკუთარ კომპანიაში. პირველია ანაზღაურება, რომელიც დაფუძნებულია გუნდის მუშაობის შედეგიანობაზე, სადაც ის გამოხატავს მონონებას იმ გუნდის მიმართ, რომელიც მიაღწევს უკეთეს შედეგებს სხვებთან შედარებით. მეორე მიდგომის მიხედვით, პენიმ უნდა დააჯილდოოს თითო თანამშრომელი ერთი ციკლის (ყოველთვიური ან ყოველკვარტალური) განმავლობაში, როგორც თვის/კვარტალის თანამშრომელი, რაიმე კრეატიული ჯილდოთი. ორი მეთოდის კომბინირება უზრუნველყოფს იმას, რომ აღიარებითი პროგრამის დანერგვა შედეგიანი იქნება. ამჟამად, ყველაფერი, რაც პენიმ უნდა გააკეთოს, არის სისტემის მონიტორინგი და მისი აწყობა მისივე თანამშრომლების აღქმისამებრ და საქმის საჭიროებების შესაბამისად.



ნ.ვარ.: Mina Nematalla

მინა ნემატალა (Mina Nematalla) ბიზნესის მფლობელი და მენეჯერი

ბებს მის დაჯილდოებას. თუ თანამშრომელთა ჯგუფის ან ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა მცირდება, ასევე მცირდება ანაზღაურებაც. ამრიგად, არსებობს წამახალისებელი მოტივები ძალისხმევის და ძლიერი მოტივაციის შესანარჩუნებლად.

მუშაობის შედეგებზე დამყარებული ანაზღაურების პროგრამები პოპულარულია. აშშ-ის მსხვილი კომპანიების დაახლოებით 92 პროცენტი იყენებს ცვალებადი ხელფასის გადახდის გარკვეულ ფორმებს.⁹³ ხელფასის გადახდის წესის ეს ტიპები სხვა ისეთ ქვეყნებშიც იყო გამოცდილი, როგორცაა კანადა და იაპონია. კანადური კომპანიების დაახლოებით 30 პროცენტი და იაპონური კომპანიების დაახლოებით 22 პროცენტი სარგებლობს მთელი კომპანიის ფარგლებში მუშაობის შედეგებზე დამყარებული ანაზღაურების პროგრამებით.⁹⁴

ამართლებს თუ არა შედეგებზე დაფუძნებული ანაზღაურების პროგრამები, გადაჭრით ჯერაც ვერ ვიტყვით. უმეტეს შემთხვევაში კვლევები თითქოსდა მიუთითებს იმას, რომ ისინი ეფექტურია. მაგალითად, ერთ-ერთმა კვლევამ აღმოაჩინა, რომ კომპანიები, რომლებიც იყენებდნენ მუშაობის შედეგებზე დაფუძნებული ანაზღაურების პროგრამებს, უკეთ მუშაობდნენ ფინანსური თვალსაზრისით, ვიდრე ისინი, რომლებიც არ იყებენდნენ ამას.⁹⁵ კიდევ ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ შედეგზე დამოკიდებული ანაზღაურების პროგრამებს, მუშაობის შედეგებზე დაფუძნებულ პრემიალურებთან ერთად, დადებითი გავლენა ჰქონდა გაყიდვებზე, კლიენტთა კმაყოფილებასა და მოგებაზე.⁹⁶ იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც იყენებენ სამუშაო ჯგუფებს, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ შედეგიანობის წამახალისებელი ისეთი სტიმულები მთელი ჯგუფისთვის, რომ ხელი შეუწყონ გუნდურ ძალისხმევას და ერთგულებას. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთის აზრით, ანაზღაურების მიზმა შედეგიანობაზე არ მუშაობს.⁹⁷ ასე რომ, თუ ორგანიზაცია გადაწყვეტს, რომ მას სურს მუშაობის შედეგებზე დაფუძნებული ანაზღაურების პროგრამების გამოყენება, მენეჯერები დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ ისინი კარგად აცნობიერებენ კავშირს ინდივიდთა ანაზღაურებასა და მათი მუშაობის მოსალოდნელ შედეგებს შორის. თანამშრომლებს ნათლად უნდა ესმოდეთ, თუ როგორ გარდაისახება მათი ან ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგიანობა მათივე სახელფასო ბარათზე დარიცხულ დოლარებში.⁹⁸

MyManagementLab ენვეთ mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თაზი

17

მზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის

თაზის შეჯამება სწავლის შედეგების მიხედვით

17.1 სწავლის შედეგი

განსაზღვრეთ მოტივაცია.

მოტივაცია პროცესია, რომლის მეშვეობითაც პიროვნებათა ძალისხმევა უფრო ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევეია.

ენერჯის ელემენტი ინტენსიურობის, სტიმულის ან აქტიურობის საზომია. მაღალი დონის ძალისხმევა ისეთი გზით უნდა წარმართოს, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში. თანამშრომლები მტკიცენი უნდა იყვნენ ამ მიზნების მისაღწევად ძალისხმევის გამომჟღავნებაში.

17.2 სწავლის შედეგი

შეადარეთ და შეაპირისპირეთ მოტივაციის ადრეული თეორიები.

მასლოუს იერარქიაში ინდივიდები მოძრაობენ ქვემოდან ზემოთ ხუთი საჭიროებისგან (ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, აღიარების და თვითრეალიზაციის) შემდგარ პირამიდაზე. ის მოთხოვნილება, რომელიც მნიშვნელოვანწილად დაკმაყოფილებულია, აღარ იწვევს მოტივირებას.

თეორია X-ის მიხედვით, მენეჯერი დარწმუნებულია, რომ ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა ან არ ცდილობენ, თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა, ასე რომ, ისინი მუქარით და იძულებით უნდა ამუშაო. თეორია Y-ის მიხედვით, ადამიანებს უყვართ მუშაობა და ცდილობენ პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებას. ისინი ავითარებენ თვითმოტივირებას და სურთ, თვითონ წარმართონ სამუშაო პროცესი.

ჰერცბერგის თეორია მიიჩნევს, რომ სწორედ სამუშაოთი კმაყოფილებასთან დაკავშირებული შინაგანი ფაქტორებია ადამიანებისთვის მოტივატორები. სამუშაოთი უკმაყოფილებასთან დაკავშირებული გარე ფაქტორები, უბრალოდ, აკავებს მათ, გახდნენ უკმაყოფილონი.

სამი მოთხოვნილების თეორია გვთავაზობს სამ შექნილ მოთხოვნილებას – უმთავრეს მოტივს მუშაობისას: მოთხოვნილება მიღწევაზე, კუთვნილებასა და ძალაუფლებაზე.

17.3 სწავლის შედეგი

შეადარეთ და შეაპირისპირეთ მოტივაციის თანამედროვე თეორიები.

მიზნის დასახვის თეორიის მიხედვით, კონკრეტული მიზნები ზრდის მუშაობის ეფექტურობას და რთული მიზნები, როდესაც მათ მისაღებად მიიჩნევენ, შედეგად უფრო მაღალ მწარმოებლურობაში გამოიხატება, ვიდრე ადვილი მიზნები. მიზნის დასახვის თეორიის მნიშვნელოვანი პუნქტებია: სწრაფვა მიზნის მიმართულებით მუშაობისკენ, როგორც სამუშაოდ მოტივირების მთავარი წყარო; კონკრეტული და რთული მიზნები, რომლებიც საბოლოო შედეგის უფრო მაღალ დონეს განაპირობებს, ვიდრე ზოგადი მიზნები; სასურველია მონაწილეობა მიზნების დასახვასა და ამოცანების გადანაწილებაში, თუმცა არა ყოველთვის; უკუკავშირი, რომელიც მიმართულებას და მოტივაციას აძლევს ქცევას, განსაკუთრებით, თვითგენერირებადი უკუკავშირი; ისეთი გარემოებები, რომლებიც ზემოქმედებს მიზნის დასახვაზე – მიზნის მიღწევის ერთგულება, საკუთარი ძალების რწმენა და ეროვნული კულტურა. განმტკიცების თეორიით, ქცევა მისი შედეგების ფუნქციაა. მოტივირებისათვის გამოიყენეთ დადებითი სტიმულები, რათა განამტკიცოთ სასურველი ქცევა. დასჯის მეთოდების გამოყენების ნაცვლად, ხშირად საჭიროა არასასურველი ქცევის იგნორირება.

სამუშაოს გამსხვილება მოიცავს ჰორიზონტალურად გაფართოებულ სამუშაოს მეტი ამოცანების დამატებით ან ამოცანის შესრულების სიხშირის გაზრდით. სამუშაოს გაღრმავება (გამრავალფეროვნება) ვერტიკალურად აფარ-

თოებს სამუშაოს სიღრმეს თანამშრომლებისათვის მათთვის სამუშაოზე მეტი კონტროლის მინიჭების გზით. სამუშაოს მახასიათებლების მოდელით, სამუშაოს ხუთი ძირითადი განზომილება (უნარების მრავალფეროვნება, ამოცანის იდენტიფიკაცია, ამოცანის მნიშვნელობა, ავტონომია და უკუკავშირი) გამოიყენება მამოტივირებელი სამუშაოს დაგეგმვისათვის. მუშაობის დაგეგმვის კიდევ ერთი მიდგომა ვარაუდობს ყურადღების მიპყრობას სამუშაოს ფარდობით და პროაქტიურ ასპექტებზე.

სამართლიანობის თეორია ამახვილებს ყურადღებას იმაზე, თუ როგორ ადარებენ თანამშრომლები თავიანთი ნვლილ-შედეგების შეფარდებას სხვების შესაბამის მაჩვენებლებს. უსამართლობის შეგრძნება განაპირობებს თანამშრომლის სურვილს, რაღაც მოიმოქმედოს ამასთან დაკავშირებით. პროცედურული სამართლიანობა უფრო დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომლის კმაყოფილებაზე, ვიდრე ანაზღაურების განაწილების სამართლიანობა.

მოლოდინის თეორიით, ინდივიდი ცდილობს, იმოქმედოს გარკვეული გზით, გამომდინარე იმ მოლოდინიდან, რომ ამ ქმედებას სასურველი შედეგი მოჰყვება. მოლოდინი არის ძალისხმევისა და მუშაობის ეფექტურობის კავშირი (რამდენად დიდი ძალისხმევა უნდა გამოვიჩინო, რომ მივალნიო მუშაობის ეფექტურობის გარკვეულ დონეს?); ინსტრუმენტალობა – მწარმოებლურობა-ანაზღაურების კავშირი (მწარმოებლურობის გარკვეული დონის მიღწევა მომცემს კონკრეტულ პრემიალურებს?); მიმზიდველობა კი – ჯილდოს სასურველობა (ეს ის ჯილდოა, რომელიც მე მსურდა?).

17.4 სწავლის შედეგი

იმსჯელეთ მოტივაციის მიმდინარე საკითხებზე.

მენეჯერებს უნევთ მოტივაციის ოთხ მიმდინარე პრობლემასთან გამკლავება: მოტივირება რთულ ეკონომიკურ პირობებში, კულტურათაშორისი პრობლემების მართვა, მუშაკთა უნიკალური ჯგუფების მოტივირება და დაჯილდოების შესაბამისი პროგრამების დაგეგმვა.

მძიმე ეკონომიკური პირობების დროს მენეჯერებს მართებთ კრეატიული გზების ძიება, რათა თანამშრომელთა ძალისხმევა კვლავაც ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევი იყოს მისაღწევი მიზნების მიმართ.

მოტივაციის თეორიების უმეტესობა შეერთებულ შტატებში შემუშავდა და ჩრდილოამერიკული გადახრა გააჩნია. ზოგიერთი თეორია (მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია, ნარმატების მიღწევის საჭიროება და სამართლიანობის თეორია) ვერ მუშაობს სხვა კულტურებში. მაგრამ სურვილი – ჰქონდეს საინტერესო სამუშაო, ყველა მუშაკისთვის მნიშვნელოვანი ჩანს და ჰერცბერგის სამოტივაციო (შინაგანი) ფაქტორები შეიძლება უნივერსალური იყოს.

მენეჯერები აწყდებიან სირთულეებს მუშაკთა უნიკალური ჯგუფის მოტივირებისას. მრავალფეროვანი შრომითი კოლექტივი მოქნილობას საჭიროებს. პროფესიონალ მუშაკებს სურთ საინტერესო და გამომწვევი სამუშაო, მხარდაჭერა და მოტივირებულნი არიან თავად სამუშაოთი. ნახევარგანაკვეთზე მომუშავეებს აინტერესებთ სრული შტატის მუშაკებად გადაქცევის ან უნარების განვითარების შესაძლებლობა. მიღწევების აღიარების პროგრამები და გულწრფელი მადლიერება შესრულებული სამუშაოსთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს დაბალი კვალიფიკაციის, მინიმალური ხელფასების მქონე მუშაკების მოტივირებისთვის.

ღია (გამჭვირვალე) მენეჯმენტი არის მართვის მეთოდი, როდესაც ფინანსურ ანგარიშებს უზიარებენ თანამშრომლებს და ცდილობენ, გაარკვიონ ისინი ფინანსურ საკითხებში. თანამშრომელთა მიღწევების აღიარების პროგრამები შედგება პირადი ყურადღების, მონონებისა და მადლიერების გამოხატვისგან კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო. მუშაობის შედეგებზე დამყარებული ანაზღაურების პროგრამები შრომის ცვალებადი ანაზღაურების გეგმებია, რომლებიც აანაზღაურებს თანამშრომლების მწარმოებლურობას გარკვეული მაჩვენებლების საფუძველზე.

სადისკუსიო საკითხები

1. რა არის მოტივაცია? განმარტეთ მოტივაციის სამი ძირითადი ელემენტი.
2. აღწერეთ მოტივაციის ოთხი ადრეული თეორიიდან თითოეული მათგანი.
3. როგორ განმარტავს მიზნის დასახვის, განმტკიცებისა და სამართლიანობის თეორიები თანამშრომელთა მოტივაციას?
4. როგორია მუშაობის დაგეგმვის სხვადასხვა მიდგომა მოტივაციისადმი?
5. განმარტეთ მოლოდინის თეორიის სამი ძირითადი დამოკიდებულება და მათი როლი მოტივაციაში.
6. რა სირთულეებს აწყდებიან მენეჯერები თანამედროვე შრომითი კოლექტივების მოტივირებისას?
7. აღწერეთ ღია (გამჭვირვალე) მენეჯმენტის, თანამშრომელთა მიღწევების აღიარებისა და მუშაობის შედეგებზე დამყარებული ანაზღაურების პროგრამები.
8. შეუძლია თუ არა ინდივიდს, იყოს ზედმეტად მოტივირებული? იმსჯელეთ.

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

Kodak-ს, ოდესღაც ფოტოფირების წამყვან მწარმოებელს, გაუჭირდა იმავე შედეგის მიღწევა ციფრული ფოტოგრაფიის და ვიდეოკამერის მქონე ტელეფონების სამყაროში.⁹⁹ მან გამოაცხადა გაკოტრების შესახებ 2012 წლის დასაწყისში. 2012 წლის ივლისში კომპანიის მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა მიმართა გაკოტრების საქმეთა სასამართლოს და მოითხოვა ნებართვა 15 წამყვანი ხელმძღვანელისა და მენეჯერისთვის (მათ შორის, საკუთარი თავისთვის) 8,82 მილიონი აშშ დოლარის ნაღდი ფულით გადახდაზე და აქციების

გადაცემაზე იმ შემთხვევაში, თუ ისინი წარმატებით შეძლებდნენ კომპანიის რესტრუქტურისა და გამოიყვანდნენ მას გაკოტრების მდგომარეობიდან. მართალია, ანაზღაურების სისტემა გაკოტრების პირობებში საექვო ჩანდა, მაგრამ Kodak-მა განაცხადა, რომ კომპანიის კრედიტორების კომისიამ, რომლის წინაშეც მას ვალდებულებები გააჩნდა, მხარი დაუჭირა ამ გეგმას. რას ფიქრობთ? რა პოტენციურ ეთიკურ პრობლემებს ხედავთ ამაში? რომელ დაინტერესებულ ჯგუფებზე შეიძლება იმოქმედოს ამან და როგორ?

უნარების სავარჯიშო თქვენი თანამშრომლების მოტივირების უნარების გამოიმუშავება

უნარის შესახებ

ვინაიდან სამოტივაციო ინსტრუქციების მარტივი, ყოვლისმომცველი ნუსხა არ არსებობს, შემდეგი მითითებები გამოსატყვევებს იმის არსს, რაც ჩვენ ვიცით თანამშრომელთა მოტივირების შესახებ.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

1. აღიარეთ ინდივიდუალური განსხვავებების არსებობა. მოტივირების თითქმის ყველა თანამედროვე თეორია აღიარებს, რომ თანამშრომლები ერთნაირები არ არიან. მათ სხვადასხვა საჭიროებები გააჩნიათ. ისინი ასევე განსხვავდებიან განწყობის, პერსონალური თვისებების და სხვა მნიშვნელოვანი ინდივიდუალური ცვლადების თვალსაზრისით.
2. მიუსადაგე ადამიანები სამუშაოს. უამრავი მტკიცებულება გვიჩვენებს ადამიანების სამუშაოსთან გულმოდგინე მისადაგების სამოტივაციო უპირატესობებს. ის ადამიანები, რომლებიც განიცდიან

- წარმატებული საქმიანობისათვის საჭირო უნარების ნაკლებობას, წამგებიან პოზიციაში აღმოჩნდებიან.
3. გამოიყენეთ მიზნები. დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ თანამშრომლებს აქვთ მყარი, კონკრეტული მიზნები და უკუკავშირიც (ინფორმაცია) იმის თაობაზე, თუ რაოდენ კარგად ირჯებიან ისინი ამ მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე. ბევრ შემთხვევაში ეს მიზნები თანდათან უნდა დაისახოს.
4. დარწმუნდით იმაში, რომ მიზნები აღიქმება, როგორც მიღწევადი. მიუხედავად იმისა, არის თუ არა მიზნები რეალურად მიღწევადი, ის თანამშრომლები, რომლებიც მიზნებს აღიქვამენ, როგორც მიუღწევებს, ამცირებენ თავის ძალისხმევას. შესაბამისად, იყავით დარწმუნებული, რომ თანამშრომლებს სჯერათ, რომ გაზრდილ ძალისხმევას შეუძლია მიგვიყვანოს დასახული მიზნების მიღწევამდე.
5. განახორციელეთ დაჯილდოების ინდივიდუალისა. ვინაიდან თანამშრომლებს სხვადასხვა საჭიროებები აქვთ, ის, რაც ერთისთვის მასტიმულირებელია, შეიძლება არ იყოს ასეთი სხვისთვის. გამოიყენეთ თქვენი ცოდნა თანამშრომელთა

- განსხვავების შესახებ, რათა განახორციელოთ იმ ჯილდოების ინდივიდუალიზება, რომელზეც თქვენ კონტროლი გააჩნიათ. ასეთი ჯილდოები შეიძლება მოიცავდეს ანაზღაურებას, დანინაურებას, დამოუკიდებლობას და შესაძლებლობას, მიიღოთ მონაწილეობა ამოცანების დასახვასა და გადაწყვეტილების მიღებაში.
6. დააკავშირეთ ანაზღაურება მუშაობის ეფექტურობასთან. უნდა გახადოთ ანაზღაურება მუშაობის შედეგიანობაზე დამოკიდებული. უმთავრესი ანაზღაურება, ისეთი, როგორცაა გადახდილი ხელფასების გაზრდა და დანინაურება, უნდა გამოიყენებოდეს თანამშრომელთა მიერ კონკრეტული მიზნების მიღწევის შემთხვევაში.
 7. შეამოწმეთ სისტემის სამართლიანობა. თანამშრომლებს უნდა ესმოდეთ, რომ ანაზღაურება ან შედეგი

გაღებული ნვლილის ტოლფასია. გამოცდილება, შესაძლებლობა, ძალისხმევა და სხვა აშკარად გამოხატული ნვლილი უნდა ხსნიდეს სხვაობებს ანაზღაურებაში, პასუხისმგებლობასა და სხვა აშკარად გამოხატულ შედეგებში.

8. ნუ შეეცდებით ფულის იგნორირებას. შესაძლოა იმდენად ფოკუსირდეთ ამოცანების დასახვაზე, საინტერესო სამუშაოსა და მასში მონაწილეობასთან დაკავშირებული შესაძლებლობების შექმნაზე, რომ დაგავიწყდეთ – ფული მთავარი მიზეზია იმისა, რომ ადამიანთა უმეტესობა მუშაობს. ამრიგად, მუშაობის შედეგიანობაზე დაფუძნებული ხელფასების ზრდა, განაკვეთით მუშაობისთვის განკუთვნილი ბონუსები, თანამშრომლებისთვის აქციების გადაცემის პროგრამები და სხვა შედეგები მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა მოტივირების განსაზღვრაში.

ვერსაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

ჩამონერეთ ხუთი კრიტერიუმი (მაგალითად, ანაზღაურება, აღიარება, საინტერესო სამუშაო, მეგობრობა, სტატუსი, ახალი საქმის კეთების შესაძლებლობა, მოგზაურობის შესაძლებლობა და ასე შემდეგ), რომელიც

შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს თქვენთვის მუშაობისას. დაალაგეთ ისინი მნიშვნელობების მიხედვით.

დაიყავით სამი ან ოთხი ადამიანისგან შემდგარ პატარა ჯგუფებად და შეადარეთ თქვენი პასუხები. რა საერთო კრიტერიუმები განსაზღვრეთ?

ჩემი ჭირია, ვიყო მენეჯერი

- მიზნის დასახვა კარგი უნარია. დასახეთ თქვენთვის მიზნები, რისთვისაც გამოიყენებთ მიზნის დასახვის თეორიის მითითებებს. ჩამონერეთ ისინი რვეულში და შეინახეთ. თვალი ადევნეთ თქვენს პროგრესს ამ მიზნების მიღწევაში.
- აღწერეთ ის ამოცანა, რომელიც თქვენ შეასრულეთ ცოტა ხნის წინ, რისთვისაც ძალისხმევის მაღალი დონე გამოამყვანეთ. განმარტეთ თქვენი ქცევა, რისთვისაც გამოიყენეთ ნებისმიერი სამი იმ მოტივაციისადმი მიდგომათგან, რომლებიც აღწერილია ამ თავში.
- გაიაზრეთ დრო, როდესაც თქვენ ძალიან მოტივირებული იყავით და დრო, როდესაც არ იყავით ესოდენ მოტივირებული. აღწერეთ ისინი. რას უნდა მივანეროთ თქვენი მოტივაციის დონეში არსებული განსხვავება.
- ჩამოართვით ინტერვიუ სამ მენეჯერს იმის თაობაზე, თუ როგორ ახორციელებენ ისინი თავისი თანამშრომლების მოტივირებას. რა აღმოაჩინეს მათ ისეთი, რაც ყველაზე უკეთ მუშაობს? დაწერეთ თქვენი აღმოჩენების შესახებ მოხსენებაში და მოემზადეთ მათი წარდგენისათვის აუდიტორიაში.
- სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის გამოყენებით, განახორციელეთ შემდეგი სამუშაო სპეცია-

ლობების მოდერნიზება იმისათვის, რომ უფრო მოტივირებული იყოთ: საცალო ვაჭრობის მაღაზიის გაყიდვების ასისტენტი, კომუნალური მომსახურების კომპანიის მრიცხველთა კონტროლიორი და მეორადი საქონლის მაღაზიის მოლარე. წერილობით მოხსენებაში აღწერეთ თითოეული სამუშაოსთვის, როგორც მინიმუმ, ორი კონკრეტული ქმედება, რომელიც განეკუთვნება ხუთ ძირითად სამუშაო განზომილებას.

- სერიოზულად დაფიქრდით იმაზე, თუ რას ელით თქვენი სამუშაოსგან უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების დამთავრების შემდეგ. შეადგინეთ სია იმისა, რაც მნიშვნელოვანია თქვენთვის. ეძებთ სასიამოვნო სამუშაო გარემოს, რთულ, მაგრამ საინტერესო სამუშაოს, მოქნილ სამუშაო გრაფიკს თუ მხიარულ და სასიამოვნო კოლეგებს? იმსჯელეთ იმაზე, თუ როგორ დაგეხმარებათ კონკრეტული სამუშაო ამის მიღწევაში.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Harvard Business Review Press, 2011); Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Riverhead Books: The Penguin Group, 2009); C. Ressler and J. Thompson, *Why Work Sucks and How To Fix*

It (Portfolio: The Penguin Group, 2008); Terry R. Bacon, *What People Want* (Davies-Black Publishing, 2006); Dennis W. Bakke, *Joy at Work* (PVG, 2005); Leon Martel, *High Performers* (Jossey-Bass, 2002); Jon R. Katzenbach, *Peak Performance* (Harvard Business School Press, 2000); and Steven Kerr (ed.), *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve* (Harvard Business School Press, 1997).

- იპოვეთ თანამშრომელთა წარმატებების აღიარების ხუთი სხვადასხვა მაგალითი იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც თქვენთვის ნაცნობია; ან სტატიებიდან, რომლებსაც მოიძიებთ. დაწერეთ მოხსენება თქვენი მაგალითების აღწერით და შეაფასეთ, რას ფიქრობთ სხვადასხვა მიდგომების შესახებ.
- ენვით Great Place to Work Institute-ის ვებგვერდს [www.greatplacetowork.com]. რას ამბობს ინსტიტუტი იმასთან დაკავშირებით, თუ რა ხდის ორგანიზაციას სამუშაოდ დიდებულ ადგილად? შეადგინეთ სამუშაოდ საუკეთესო კომპანიათა სია. შეარჩიეთ თითო კომპანია თითოეული საერთაშორისო რეიტინგების ნუსხიდან. შემდეგ გამოიკვლიეთ ეს კომპანია და აღწერეთ, რა ხდის მას სამუშაოდ ყველაზე კარგ ადგილად.

- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ენვით mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: რა მასტიმულირებს (რით შეიძლება ჩემი მოტივირება)? როგორია ჩემი უმთავრესი საჭიროებები? როგორ ანაზღაურებას ვაფასებ ყველაზე მეტად? როგორია ჩემი ხედვა ადამიანთა ბუნების შესახებ? როგორია ჩემი სამუშაოს მოტივირების პოტენციალი? მსურს თუ არა მრავალფეროვანი სამუშაო? რამდენად დარწმუნებული ვარ ჩემი მიზნების მიღწევის უნარში? როგორია ჩემი დამოკიდებულება წარმატების მიღწევისადმი? თქვენი შეფასების შედეგების გამოყენებით, გამოკვეთეთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას გააკეთებთ ძლიერი მხარეების განსამტკიცებლად და სისუსტეების აღმოსაფხვრელად?

MyManagementLab

ენვით **mymanagementlab.com**-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 17.1.** რა ეკონომიკურ და კულტურათაშორის გამოწვევებს აწყდებიან მენეჯერები თანამშრომელთა მოტივირებისას?
- 17.2.** უმეტესობა ჩვენგანი მუშაობს საარსებო სახსრების მოსაპოვებლად და სამუშაო ჩვენი ცხოვრების მთავარი ნაწილია. მამ რატომ უნდა ღელავდნენ და ფიქრობდნენ მენეჯერები ამდენს თანამშრომელთა მოტივირებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე?
- 17.3.** Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 ბუნებით და ადამიანებით გატაცება



ვენტურაში (კალიფორნია) განთავსებულ საკუთარ შტაბბინაში Patagonia-ს საოფისე ფართი უფრო ეროვნულ პარკს წააგავს, ვიდრე 400-მილიონიანი ბრუნვის მქონე საცალო ვაჭრობის კომპანიის მთავარ ოფისს.¹⁰⁰ მას აქვს დუგლასის სოჭის საფეხურები და Yosemite-ის El Capitan-ის პორტრეტი. კომპანიის კაფე გთავაზობთ ნატურალურ საკვებ პროდუქტებს და სასმელებს. აქ არის თანამშრომელთა შვილებისთვის განკუთვნილი ბავშვებზე ზრუნვის ოთახები. წყნარი ოკეანიდან ერთი კვარტალის სავალზე თანამშრომელთა სერფებია ჩამომწკრივებული კაფეტერიის გასწვრივ და მზადაა ნებისმიერ მომენტში ტალღების დასაპყრობად (ტალღების თაობაზე მიმდინარე ინფორმაცია გამოსახულია მისაღებში განთავსებულ თეთრ დაფაზე). სერფინგის, გამაჯანსაღებელი სირბილის და ველოსიპედით სიარულის შემდეგ

იზიდავს რა იმ ადამიანებს, რომლებიც იზიარებენ მის ძლიერ გატაცებას ბუნებით და გარემოთი, **Patagonia** ახორციელებს მის მიმართ ლოიალური თანამშრომლების მოტივირებას, ანიჭებს რა მათ პასუხისმგებლობას მათივე მუშაობის შედეგებზე და ხაზს უსვამს ამოცანის მნიშვნელობის მაღალ დონეს იმის აღსანიშნავად, რომ მათი მუშაობა უმნიშვნელოვანესია, ვინაიდან მას შეაქვს თავისი წვლილი გარემოს დაცვასა და შენარჩუნებაში.

წყარო: Rich Reid/Glow Images

თანამშრომლებს შეუძლიათ გაგრილება დასვენების ოთახებში არსებულ საშხაპეში. არავის აქვს ცალკე კაბინეტი. თუ თანამშრომელს არ სურს, რომ შეანუხონ, ის იკეთებს ყურსასმენებს. სტუმრები აშკარად გამოირჩევიან იმ საქმიანი კოსტიუმების გამო, რომლებსაც ატარებენ. კომპანია ახალისებს წვეულებების გამართვას თანამშრომელთა მორალური განწყობის არსებითად გაუმჯობესებისთვის. მაგალითად, Reno-ს მაღაზიაში „Fun Patrol“ მთელი წლის განმავლობაში აწყობს წვეულებებს.

Patagonia დიდი ხანია აღიარებულია, როგორც დედებისთვის შესანიშნავი სამუშაო ადგილი. მან ასევე მოიხვეჭა კარგი რეპუტაცია მის მიმართ ლოიალურ თანამშრომლებში, ანუ ის, რისთვისაც მრავალი საცალოდ მოვაჭრე კომპანია იღვწის. თანამშრომლების ნებაყოფლობითი და არანებაყოფლობითი დენადობა მთლიანობაში მისი საცალო ვაჭრობის მაღაზიებიდან დაახლოებით 25 პროცენტს უდრიდა, მაშინ როცა შტაბბინაში ეს მაჩვენებელი მხოლოდ 7 პროცენტი იყო (ინდუსტრიის ამ დარგში საშუალო მაჩვენებელი საცალო ვაჭრობაში დაახლოებით 44 პროცენტია). Patagonia-ს მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი კეისი შიჰანი (Casey Sheahan) ამბობს, რომ კომპანიის კულტურა, მეგობრული სულისკვეთება და ბიზნესის კეთების ხერხი ძალიან მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის და მათ იციან, რომ „იმას, რასაც ისინი ყოველდღე აკეთებენ, წვლილი შეაქვს უმაღლესი მიზნის მიღწევაში – იმ ადგილების დაცვასა და შენარჩუნებაში, სადაც მათ უმეტესობას უყვარს დროის გატარება“. მენეჯერებს ასწავლიან იმას, რომ შეძლონ მოლოდინების განსაზღვრა, დედლიანის ცნების ახსნა და თანამშრომლებისთვის საშუალების მიცემა – თავად მოიფიქრონ ამოცანების შესრულების საუკეთესო გზა.

აივონ შუინარის (Yvon Shuinard) მიერ (მისი პროფილი იხილეთ მე-5 თავში მოცემულ ჩანართში „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავება“) დაფუძნებული Patagonia-ს პირველი და ყველაზე ძლიერი გატაცება ბუნება და გარემოა. ის იზიდავს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ასევე გატაცებულნი არიან მსგავსი ინტერესებით. მაგრამ Patagonia-ს ხელმძღვანელებს უნდა ესმოდეთ, რომ ისინი,

პირველ ყოვლისა და უმთავრესად, კომერციულ ორგანიზაციას წარმოადგენენ და მიუხედავად იმისა, რომ ცდილობენ სწორი საქმის კეთებას, კომპანია უნდა იყოს მოგებიანი, რათა შეძლოს იმ საქმეების კეთება, რომლითაც ის გატაცებულია. მაგრამ, როგორც ჩანს, ეს აღარ უნდა იყოს პრობლემა 1990-იანების დასაწყისში გადატანილი რეცესიის შემდეგ, როდესაც კომპანია იძულებული იყო, განეხორციელებინა ერთადერთი მსხვილმასშტაბიანი პერსონალის შემცირება თავის ისტორიაში.

სადისკუსიო საპითხები

1. როგორია Patagonia-ში მუშაობა? (მინიმუმ: შედით Patagonia-ს ვებსაიტზე და იპოვეთ სამუშაოთა ჩამონათვალი). როგორი იქნებოდა კომპანიის სამუშაო გარემოს თქვენეული შეფასება?
2. იმის გამოიყენებით, რაც შეისწავლეთ მოტივაციის სხვადასხვა თეორიებიდან, რას გკარნახობთ Patagonia-ს სიტუაცია თანამშრომელთა მოტივირების შესახებ?
3. როგორ ფიქრობთ, რა შეიძლება იყოს Patagonia-ს უდიდესი გამოწვევა თანამშრომელთა მოტივირების შესანარჩუნებლად?
4. თქვენ რომ გეხელმძღვანელათ Patagonia-ს თანამშრომელთა გუნდისთვის საცალო ვაჭრობის მაღაზიაში, როგორ მოახერხებდით მათი მოტივირების შენარჩუნებას?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 საუკეთესო (Best) მეთოდები Best Buy-ში



Best Buy-ს მხოლოდ შედეგზე ორიენტირებულმა სამუშაო გარემოს პროგრამამ, რომელმაც შეცვალა კომპანიის მომუშავეთა შეფასებისა და დაჯილდოების კულტურა და აქცენტი გადაიტანა თანამშრომლების მუშაობის შედეგებზე, ნაცვლად სამუშაო საათების რაოდენობისა, გაზარდა მუშაკთა მწარმოებლურობა და სამუშაოთი კმაყოფილება და შეამცირა კომპანიიდან კადრების ნებაყოფლობითი გადინება.

წყარო: **Richard Sennott/ZUMA Press/Newscom**

აჯილდოებენ თუ არა ტრადიციულ სამუშაო ადგილებში ზეგანაკვეთურ მუშაობას, ნაცვლად ეფექტური მუშაობისა? ხომ არ იქნება უფრო გონივრული, გქონდეს ისეთი სამუშაო ადგილი, სადაც „ადამიანებს შეუძლიათ აკეთონ ყველაფერი, რაც უნდათ, ყოველთვის, როცა მოუნდებათ, ოღონდ, სამუშაო შესრულდეს?“ სწორედ ასეთ მიდგომაზე აიღო გეზი Best Buy-მ.¹⁰¹ ეს რადიკალური, სამუშაო ადგილზე განხორციელებული ექსპერიმენტი, რომელსაც აშკარად მნიშვნელოვანი გავლენა ექნება თანამშრომელთა მოტივირებაზე, კომპანიისთვის საინტერესო მოგზაურობად იქცა.

2002 წელს მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ბრედ ანდერსონმა (Brad Anderson) წარმოადგინა გულმოდგინედ შექმნილი პროექტი სახელწოდებით ROWE (Results-Only Work Environment) – მხოლოდ შედეგზე ორიენტირებული სამუშაო გარემო. ROWE ნამდვილი

შთაგონება იყო Best Buy-ის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ორი მენეჯერისთვის, კელი რესლერისა (Caly Ressler) და ჯოდი ტომპსონისთვის (Jody Thompson), რომლებსაც დაევალებათ, აემოქმედებინათ მოქნილი სამუშაო პროგრამა მინესოტაში არსებულ კორპორაციულ შტაბბინაში და შეემუშავებინათ ის კომპანიის თითოეული თანამშრომლისთვის. რესლერი და ტომპსონი ამბობდნენ: „ჩვენ გვესმოდა, რომ მოქნილი სამუშაო პროგრამა წარმატებული იყო, ვინაიდან თანამშრომელთა ჩართულობა იზრდებოდა, მწარმოებლურობა მაღლდებოდა, მაგრამ პრობლემა იყო ალქმა, რომ მომუშავეები არ მუშაობდნენ“. და ეს იყო მენეჯერთა საერთო რეაქცია, რომლებიც რეალურად ვერ ხედავდნენ მოქნილად მომუშავე თანამშრომლებს, როგორც „რეალურად მომუშავეებს, ვინაიდან ისინი არ იმყოფებოდნენ სამსახურში ტრადიციულ სამუშაო საათებში“. ამ ორმა ქალბატონმა გადაწყვიტა ცვლილებების შეტანა, შექმნა რა პროგრამა, რომელშიც „ყველა შეფასდებოდა მხოლოდ და მხოლოდ მათი შედეგების მიხედვით და არა იმით, თუ რამდენ ხანს მუშაობენ ისინი“.

პირველი, რაც უნდა გავიგოთ ROWE-ის შესახებ, ისაა, რომ ეს არ არის განრიგების პროგრამა. პირიქით, ესაა ორგანიზაციაში სამუშაო კულტურის შეცვლის პროგრამა, რაც ბევრად უფრო რთულია, ვიდრე განრიგების ცვლა. ანდერსონის „ლოცვა-კურთხევით“ და მხარდაჭერით, მათ წამოიწყეს ეს ღონისძიება, რათა კაპიტალურად გადაეკეთებინათ კომპანიის კორპორაციული სამუშაო ადგილი.

ROWE-ის დანერგვისას პირველი ნაბიჯი გახლდათ კულტურის აუდიტი კომპანიის შტაბბინაში, რამაც ხელი შეუწყო ხელმძღვანელებს, ჩამოეყალიბებინათ ორიენტირი იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ აღიქვამენ თანამშრომლები თავის სამუშაო გარემოს. ოთხი თვის შემდეგ აუდიტი განმეორდა. თავისთავად, მნიშვნელოვანი იყო პროგრამის მიმართ მათი ერთგულება. მეორე ფაზა მოიცავდა ROWE-ის ფილოსოფიის განმარტებას კორპორაციის ყველა თანამშრომლისათვის და მენეჯერთა განვრთნას იმაში, თუ როგორ უნდა განხორციელებულიყო კონტროლი ისეთ სამუშაო ადგილას, სადაც არსებობდა ROWE. მესამე ფაზაში სამუშაო გუნდებს ეძლეოდათ თავისუფლება, რათა გადაეწყვიტათ, თუ როგორ განხორციელებინათ ცვლილებები. თითოეულმა გუნ-

დმა განსხვავებული გზა მონახა იმისათვის, რომ შეენარჩუნებინა მოქნილობა და არ აღმოჩენილიყო ქაოსში. მაგალითად, საზოგადოებასთან ურთიერთობის გუნდმა მიიღო პეიჯერები, რათა დარწმუნებულიყო, რომ საგანგებო სიტუაციაში ესა თუ ის ადამიანი ხელმისაწვდომი იქნებოდა. ფინანსური დეპარტამენტის ზოგიერთი თანამშრომელი იყენებდა ისეთ პროგრამულ მონაცემებს, რომელსაც ხმოვანი შეტყობინებები ყველასათვის ხელმისაწვდომ ელექტრონულ წერილებში (e-mail) გადაჰყავდა, რაც აადვილებდა მათთვის სახლში მუშაობას. ROWE-ის შემოღებიდან ოთხი თვის შემდეგ რესლერმა და ტომპსონმა სამუშაო კულტურა კიდევ ერთხელ შეამოწმეს, რათა ენახათ, რას აკეთებდა თითოეული თანამშრომელი.

და როგორი იყო Best Buy-სთვის საბოლოო შედეგი? მწარმოებლურობა 41 პროცენტით გაიზარდა, პერსონალის ნებაყოფლობითი გადინება კი 12-დან 8 პროცენტამდე შემცირდა. მათ ასევე აღმოაჩინეს, რომ, როდესაც თანამშრომელთა ჩართულობა და დაინტერესება თავისი სამუშაოთი გაიზარდა, ყოველწლიური გაყიდვებიც საშუალოდ 2 პროცენტით გაიზარდა. თანამშრომლებმა კი განაცხადეს, რომ თავისუფლებამ შეცვალა მათი ცხოვრება. „მათ არ იცოდნენ, მუშაობდნენ თუ არა ნაკლებ დროს – მათ, უბრალოდ, შეწყვიტეს თვლა – მაგრამ მუშაობდნენ გაცილებით უფრო ნაყოფიერად“. ROWE-მა შეამცირა ოჯახსა და სამუშაოს შორის კონფლიქტები და გაზარდა თანამშრომელთა კონტროლი მათსავე გრაფიკებზე. როგორც რესლერი და ტომპსონი აცხადებდნენ, „სამუშაო არაა ადგილი, სადაც დადიხარ, ეს არის ის, რასაც აკეთებ“.

სადისკუსიო საკითხები 

1. აღწერეთ ROWE-ის ელემენტები. თქვენი აზრით, რა შეიძლება იყოს ამ პროგრამის უპირატესობები და ნაკლოვანებები?
2. თავში შემოთავაზებულ სამოტივაციო თეორიათაგან ერთის ან მეტის გამოყენებით განმარტეთ, რატომ მუშაობს ROWE?
3. როგორი შეიძლება იყოს გამოწვევები მენეჯერებისთვის მსგავს პროგრამაში თანამშრომელთა მოტივირებისათვის?
4. იგრძნობდით თუ არა თავს კომფორტულად ასეთ პოგრამაში? რატომ კი ან რატომ არა?
5. როგორ ინტერპრეტაციას მისცემდით ამ გამოთქმას: „სამუშაო არაა ადგილი, სადაც დადიხარ, ეს არის ის, რასაც აკეთებ“? ეთანხმებით? რატომ კი ან რატომ არა?

ყურადღების ცენტრში: მენეჯერი სამსახურში

გარდაცვლილ სტივ ჯობსზე (Steve Jobs)¹ ბევრი რამაა დანერგილი.

თუ როგორ მიიღო სტივ ჯობსმა Apple – გარკვეული ნიშის მქონე ბიზნესი – და როგორ აქცია ის მსოფლიოში ყველაზე ძვირადღირებულ კომპანიად საბაზრო ღირებულების მაჩვენებლით; როგორი ქარიზმატული და ძლიერ დამაჯერებელი იყო ის, როდესაც ადამიანებს მასთან გაერთიანებას სთავაზობდა და არწმუნებდა მათ თავის ხედვაში; მაგრამ, ასევე, როგორი დესპოტი, ტირანი, ხისტი და პედანტი იყო. მას ასე, როგორია მისი ლიდერობის მემკვიდრეობა?

ყველაფერი, რასაც ჯობსი აკეთებდა და როგორც აკეთებდა, მოტივირებული იყო მისი სურვილით, ეიძულებინა Apple, შეექმნა ინოვაციური პროდუქტი – პროდუქტები, რომლებიც „არანორმალურად დიდებული“ იქნებოდა. „არანორმალური“ მისი ერთ-ერთი საყვარელი მახასიათებელი იყო. ეს უჩვეულო ორიენტირი განსაზღვრავდა მისი ხელმძღვანელობის სტილს, რომელიც შეიძლება აღვწეროთ, როგორც ავტორიტარული და, ამასთან ერთად, თავბრუდამხვევი. როგორც ერთმა რეპორტიორმა განაცხადა, ჯობსმა „მენეჯმენტის ყველა წესი დაარღვია. ის იყო არა კონსენსუსის მიმდევრი, არამედ დიქტატორი, რომელიც, ძირითადად, მხოლოდ თავის ინტუიციას უსმენდა. ის იყო მანიაკალური მიკრომენეჯერი... შეეძლო, აბსოლუტურად სასტიკი ყოფილიყო შეხვედრებზე“. მისი ვერბალური შეურაცხყოფა და შეტევები პერსონალზე შეიძლება შემადრწუნებელი ყოფილიყო.

ჰყვებიან ასეთ ისტორიას: როდესაც Apple-მა ბაზარზე iPhone-ის თავისი პირველი ვერსია შემოიტანა, რომელიც 3G მობილურ სისტემაზე მუშაობდა, ის მოიცავდა MobileMe-ს, ელფოსტის სისტემას, რომელსაც, სავარაუდოდ, უნდა უზრუნველყო დაუბრკოლებელი სინქრონიზაცია იმის მსგავსად, რასაც Blackberrys-ის ფანატიკური კორპორაციული მომხმარებლები იყენებდნენ. გაჩნდა პრობლემა – ის საერთოდ არ მუშაობდა კარგად და პროდუქტის შესახებ გამომხატვრები საკმაოდ კრიტიკული იყო. ვინაიდან „სტივ ჯობსი ვერ იტანდა წარუმატებლობას“, სულ ცოტა ხნის შემდეგ საქონლის ბაზარზე გასვლიდან მან MobileMe-ის გუნდი შეკრიბა Apple-ის კამპუსის აუდიტორიაში. შეხვედრის მონაწილეთა გადმოცემის თანახმად, ჯობსი შემოვიდა თავის საფირმო სასაცილო შავ მაღალყელიან სვიტერში და ჯინსებში და კითხვით მოგვმართა: „შეგიძლიათ



წყარო: © ZUMA Wire Service/Alamy

მითხრათ, რის გაკეთებას აპირებს MobileMe? მას შეეძგე, რაც დამაკმაყოფილებელი პასუხი მიიღო, თქვა: „მაშ, ეს... რატომ არ აკეთებს ამას?“ შემდეგ, მომდევნო 30 წუთის განმავლობაში, ჯობსმა კრიტიკის ქარცეცხლში გაატარა გუნდი. „თქვენ შელახეთ Apple-ის რეპუტაცია. თქვენ უნდა გძულდეთ ერთმანეთი, რადგან ერთმანეთი დააღალატეთ“. აი, ასე!



წყარო: Paul Sakuma/AP Photo

როგორია სტივ ჯობსის ლიდერობის მემკვიდრეობა?

და ეს თანამშრომლების გაკიცხვის ერთადერთი მაგალითი როდია. ის ძალიან უხეში იყო მის გარშემო მყოფ ადამიანთა მიმართ. როდესაც მას ჰკითხეს ადამიანებთან უხეშად მოქცევის ტენდენციის შესახებ, ჯობსმა ასეთი პასუხი გასცა: „დააკვირდით შედეგს. ყველა ის ადამიანი, ვისთანაც ვმუშაობ, გონიერი და საზრიანია და ყველა მათგანს შეეძლო, სხვა ადგილას მონყობილიყო საუკეთესო სამსახურში, თუ ნამდვილად იგროძნობდნენ სისასტიკეს. მაგრამ ისინი არსად მიდიან“.

მეორე მხრივ, სტივ ჯობსს შეეძლო, ყოფილიყო ყურადღებიანი, მგზნებარე და უაღრესად ქარიზმატული. მას შეეძლო, „ადამიანების შეუძლებლის გაკეთებისკენ ებიძგა“. და ვერავინ შეეწინააღმდეგება იმ ფაქტს, რომ იმ კომპანიის შედეგებმა, რომლის თანადადმარსებელიც ის გახლდათ, ჭეშმარიტად შეცვალა ბაზარი. დანყებული Macs და iPods-ით და დამთავრებული iPhones და iPads-ით, Apple-ის პროდუქტმა რევოლუცია მოახდინა ინდუსტრიაში და შექმნა მხარდამჭერთა

MyManagementLab®
 ★ გაიუმჯობესეთ ქულები!
 10 მილიონზე მეტმა სტუდენტმა გაიუმჯობესა შედეგები Pearson MyLabs-ის გამოყენებით. სიმულაციების, კონსულტაციებისა და თავის ბოლოს მოცემული ამოცანების პასუხებისთვის ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს.

ამ თავის შესწავლის შემდეგ თქვენ შეიძლება:

- 18.1 განსაზღვროთ ლიდერი და ლიდერობა.
- 18.2 შეადაროთ და შეაპირისპიროთ ლიდერობის ადრეული თეორიები.
- 18.3 აღწეროთ ლიდერობის შესახებ სამი ცნობილი სიტუაციური თეორია.
- 18.4 აღწეროთ ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები.
- 18.5 განიხილოთ თანამედროვე პრობლემები, რომელთაც გავლენა აქვთ ლიდერობაზე.

ჯგუფი იმ მომხმარებლებისგან, რომლებიც ძალიან ლოიალურები არიან Apple-ის ბრენდის მიმართ, და თანამშრომლებისგან, რომლებიც ასევე ძალიან ლოიალურები არიან კომპანიის მიმართ.

იმუშავენ თუ არა ჯობის ლიდერობისადმი მიდგომა სხვა სიტუაციაში? როგორ ფიქრობთ?

სტივ ჯობსმა გვიჩვენა მომხიბლავი მაგალითი იმისა, თუ როგორი და რანაირი უნდა იყოს ლიდერობა. მისი მიდგომა და სტილი სრულიად გან-

სხვავდება იმისგან, რაც თქვენ ნაკითხული გქონდათ ლიდერობის შესახებ სახელმძღვანელოების უმეტესობაში. თუმცა ის, თუ როგორ უძღვებოდა ჯობსი Apple-ს, შესაძლოა, არც კი იმუშავებდა ყველა ან სხვა რომელიმე სიტუაციაში. მაგრამ ხელმძღვანელობის უნარი საჭიროა ყველა ორგანიზაციაში. რატომ? იმიტომ, რომ სწორედ ორგანიზაციის ლიდერები არიან ადამიანები, რომლებიც აღწევენ შედეგს.

18.1 განსაზღვრეთ ლიდერი და ლიდერობა.

ლიდერი

ადამიანი, რომელსაც შეუძლია სხვებზე გავლენის მოხდენა და ვისაც აქვს მენეჯერული უფლებამოსილება.

ლიდერობა

მიზნის მისაღწევად ჯგუფზე გავლენის მოხდენის პროცესი.

ვინ არიან ლიდერები და რა არის ლიდერობა?

დავინწყით იმის გარკვევით, თუ ვინ არიან ლიდერები და რა არის ლიდერობა. ლიდერს ჩვენ განვსაზღვრავთ, როგორც ადამიანს, ვისაც შეუძლია გავლენის მოხდენა სხვებზე და ვისაც მენეჯერული უფლებამოსილება აქვს. ლიდერობა – ესაა ჯგუფის გაძღოლის და მასზე გავლენის მოხდენის პროცესი შედეგის მისაღწევად. ესაა ის, რასაც ლიდერები აკეთებენ.

არის თუ არა ყველა მენეჯერი ლიდერი? ვინაიდან ლიდერობა მენეჯმენტის ოთხი ფუნქციიდან ერთ-ერთია, მაშინ, დიახ, იდეაში, ყველა მენეჯერი უნდა იყოს ლიდერი. ამიტომ, ჩვენ ვაპირებთ ლიდერების და ლიდერობის შესწავლას მენეჯერული გადმოსახედიდან². მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ ამას მენეჯერული გადმოსახედიდან ვუყურებთ, უნდა გვესმოდეს, რომ ჯგუფებს ხშირად არაფორმალური ლიდერები ჰყავთ, რომლებიც თავისთავად გამოვლინდებიან. მართალია, ამ არაფორმალურმა ლიდერებმა შეიძლება მოახერხონ სხვებზე გავლენის მოხდენა, მაგრამ ისინი არასოდეს ყოფილან ლიდერობის შესახებ კვლევების ყურადღების ცენტრში და ეს არაა ლიდერობის ის ტიპი, რომელსაც ჩვენ ამ თავში შევისწავლით.

ლიდერები და ლიდერობა, მოტივაციის მსგავსად, ორგანიზაციული ქცევის საკითხია, რომელზეც უამრავი კვლევა არსებობს. კვლევათა უმეტესობა გამიზნული იყო შემდეგ კითხვაზე პასუხის გასაცემად: ვინ არის ეფექტური ლიდერი? ჩვენ ლიდერობის შესახებ კვლევას დავინწყებთ ლიდერობის ზოგიერთი ადრეული თეორიის განხილვით, რომლებითაც ცდილობდნენ ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას.

18.2 შეადარეთ და შეაპირეთ რისპირეთ ლიდერობის ადრეული თეორიები

ლიდერობის ადრეული თეორიები

ადამიანებს ყოველთვის აინტერესებდათ ლიდერობა, მით უმეტეს მას შემდეგ, რაც მათ დაინწყეს ჯგუფებში გაერთიანება მიზნის მისაღწევად. მაგრამ მხოლოდ მეოცე საუკუნის დასაწყისში დაინწყეს მკვლევრებმა რეალურად მუშაობა ლიდერობის კვლევაზე. ეს ლიდერობის ადრეული თეორიები ორიენტირებულია ლიდერზე (თეორიები ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე) და ლიდერის ურთიერთობაზე თავისი ჯგუფის წევრებთან (ლიდერობის ქცევითი თეორიები).

თეორიები ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე

კემპრიჯის უნივერსიტეტის (ინგლისი) მკვლევრებმა ცოტა ხნის წინ გვაუწყეს, რომ ადამიანები, რომლებსაც უფრო გრძელი არათითი აქვთ საჩვენებელ თითთან შედარებით, როგორც წესი, უფრო წარმატებულები არიან ლონდონის საფინანსო რაიონში მიმდინარე ინტენსიურ, მაღალსიხშირულ ვაჭრობაში³. რა საერთო აქვს ფინანსური აგენტების თითების სიგრძის შესახებ კვლევას პირადული ლიდერული თვისებების შესახებ თეორიებთან? რა გითხრათ, ესეც არის ის, რის გაკეთებასაც ცდილობდნენ პირადული ლიდერული თვისებების შესახებ თეორიებით – იმ გარკვეული პიროვნული თვისებების იდენტიფიცირება, რომლებიც ლიდერებს გააჩნიათ.

1920-იან და 1930-იან წლებში ლიდერობის შესახებ ჩატარებული კვლევები ორიენტირებული იყო პირადული თავისებურებების გამოვლენაზე, ანუ იმ მახასიათებლებისა, რომელიც შეიძლება განასხვავებდეს ლიდერს არალიდერისაგან. პირადული ლიდერული თვისებების ზოგიერთი კვლევა მოიცავდა ფიზიკურ აღნაგობას, შესახედაობას, სოციალურ კლასს, ემოციურ სტაბილურობას, მეტყველების სისხარტესა და კომუნიკაბელურობას. მიუხედავად მკვლევართა დიდი ძალისხმევისა, შეუძლებელი აღმოჩნდა პიროვნული თვისებების რაიმე ნუსხის იდენტიფიცირება, რომელიც ყოველთვის განასხვავებდა ლიდერს (პიროვნებას) არალიდერისაგან. ალბათ, ზედმეტად ოპტიმისტური იქნებოდა გვეფიქრა, რომ შესაფერისი და უნიკალური პიროვნული თვისებების გარკვეული ნაკრები შეიძლება უნივერსალურად იქნეს გამოყენებული ყველა ეფექტური ლიდერისთვის, მიუხედავად იმისა, სად ლიდერობენ ისინი: MondelezInternational-ში (ყოფილი Kraft Foods), მოსკოვის ბალეტსა თუ საფრანგეთის მთავრობაში, AlphaChi Omega-ს ადგილობრივ კორპორაციულ ქვედანაყოფსა, Ted’s Malibu Surf Shop-სა თუ ოქსფორდის უნივერსიტეტში. თუმცა, უფრო წარმატებული გამოდგა ბოლოდროინდელი მცდელობები, ლოგიკურად დაეკავშირებინათ პიროვნული თვისებები ლიდერობასთან (როგორც მართვის პროცესთან და არა – პიროვნებასთან). რვა პირადული თვისება იყო დაკავშირებული ეფექტურ ლიდერობასთან, რაც მოკლედია აღწერილი ჩანართ 18-1-ში.⁴

1. *სტიმული*. ლიდერები წარმოაჩენენ ძალისხმევის მაღალ დონეს; გამოირჩევიან წარმატების მიღწევის შედარებით ძლიერი სურვილით; არიან ამბიციურები, მეტად ენერგიულნი, დაუღალავად შეუპოვარნი საქმიანობაში და ამჟღავნებენ ინიციატივიანობას.
2. *გაძლიერების სურვილი*. ლიდერებს აქვთ გავლენიანობისა და სხვების ხელმძღვანელობის ძლიერი სურვილი. ისინი იჩენენ მზადყოფნას, თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა.
3. *პატიოსნება და ღირსება*. ხელმძღვანელები ნდობაზე დამყარებულ ურთიერთობას აგებენ მიმდევრებთან (დაქვემდებარებულებთან), არიან რა გულმართალნი, პატიოსანნი და ამჟღავნებენ მაღალ შესაბამისობას სიტყვასა და საქმეს შორის.
4. *თავდაჯერებულობა*. მიმდევრები ლიდერებზე ამყარებენ იმედს საკუთარ თავში დაეჭვების არარსებობის გამო. შესაბამისად, ლიდერებს მართებთ თავდაჯერებულობის გამოჩვენება, რათა დაარწმუნონ მიმდევრები მათი მიზნებისა და გადანყვეტილებების სისწორეში.
5. *ინტელექტი*. ლიდერები უნდა იყვნენ საკმარისად ჭკვიანები, რათა შეძლონ დიდი მოცულობის ინფორმაციის შეგროვება, მისი სინთეზირება და ინტერპრეტირება; ასევე, თავისი ხედვის შექმნა, პრობლემების გადაჭრა და სწორი გადანყვეტილების მიღება.
6. *მუშაობის შესაფერისი ცოდნა*. ეფექტურ ლიდერებს კომპანიის, ინდუსტრიისა და ტექნიკური საკითხების სფეროში მაღალხარისხიანი ცოდნა აქვთ. სიღრმისეული ცოდნა აძლევს ლიდერებს საშუალებას, გამოიტანონ კარგად გათვითცნობიერებული გადანყვეტილებები და გაიაზრონ ამ გადანყვეტილებების შესაძლო შედეგები.
7. *ექსტრავერსია*. ლიდერები ენერგიული, ცოცხალი ადამიანები არიან; ამავედროულად – კომუნიკაბელურები, შეუპოვრები და, იშვიათად, ჩუმი და გულჩათხრობილები.
8. *დანაშაულის გრძნობისკენ მიდრეკილება*. დანაშაულის გრძნობისკენ მიდრეკილება პოზიტიურადაა დაკავშირებული ლიდერობის ეფექტურობასთან, ვინაიდან ის ამუშავებს სხვებზე პასუხისმგებლობის უფრო მაღალ გრძნობას.

ჩანართი 18-1

რვა პიროვნული თვისება, რომელიც დაკავშირებულია ლიდერობასთან

წყაროები ეფუძნება: S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, „Leadership: Do Traits Really Matter?“, Academy of Management Executive, May 1991, pp. 48-60; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, „Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, „Journal of Applied Psychology, August 2002, pp. 765-780; and R. L. Schauberg and F. J. Flynn, „Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership, „Journal of Personality and Social Psychology, August 2012, pp. 327-342.

მკვლევრებმა საბოლოოდ აღიარეს, რომ მარტო პიროვნული თვისებები არ არის საკმარისი ეფექტური ლიდერის გამოსაკვეთად, ვინაიდან ახსნა მხოლოდ პირადულ თვისებებზე იყო ორიენტირებული და არ ითვალისწინებდა როგორც ლიდერისა და მისი ჯგუფის წევრების ურთიერთობას, ასევე, სიტუაციურ ფაქტორებს. შესაფერისი პიროვნული თვისებების ქონა უფრო სავარაუდოს ხდის ინდივიდის ეფექტური ლიდერობის შესაძლებლობას. ამის გამო, 1940-იანი წლების ბოლოდან 1960-იანი წლების შუა პერიოდამდე მიმდინარე ლიდერობის შესახებ კვლევები კონცენტრირებული იყო ქცევის უპირატეს სტილზე, რომლის დემონსტრირებასაც ახდენდა ლიდერი. მკვლევრებს ეგონათ, რომ იქნებ იყო რალაც უნიკალური იმაში, რასაც ეფექტური ლიდერები აკეთებენ – ანუ მათ ქცევაში, და სწორედ ესაა გადამწყვეტი.

ლიდერობის ქცევითი თეორიები

ბილ უოტკინსმა (Bill Watkins), Seagate Technology-ის დისკების დრაივერების მწარმოებელი კომპანიის ყოფილმა უფროსმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა, ერთხელ ასეთი პასუხი გასცა კითხვაზე, თუ როგორ უმკლავდებოდა ის დირექტორთა საბჭოს გაძღოლას: „არასდროს ჰკითხო საბჭოს წევრებს, რას ფიქრობენ ისინი. მათ უნდა უთხრა, რის გაკეთებას აპირებ“. ჯო ლი (Joe Lee), Darden Restaurants-ის უფროსი აღმასრულებელი ოფიცერი კი, პირიქით, 11 სექტემბრის ტრაგედიის შემდგომ პერიოდში ჰყვებოდა, რომ იგი მხოლოდ ორ რამეზე იყო კონცენტრირებული იმ დილით: Darden-ის იმ ადამიანებზე, რომლებიც მოგზაურობდნენ იმ დროს და მისი კომპანიის მუსლიმან კოლეგებზე.⁵ წარმატებული კომპანიების ეს ორი ლიდერი, როგორც ხედავთ, ძალიან განსხვავებულად, ორი სხვადასხვა მიმართულებით, იქცეოდა. რა უნდა ვიცოდეთ ლიდერთა ქცევის შესახებ და როგორ დაგვეხმარება ეს იმის გაცნობიერებაში, თუ ვინ არის ეფექტური ლიდერი?

მკვლევრები იმედოვნებდნენ, რომ ბიჰევიორისტული (ქცევითი) თეორიის მიდგომები უფრო გარკვეულ პასუხს გვაძლევს ლიდერობის ბუნებაზე, ვიდრე თეორიები პიროვნული თვისებების შესახებ.⁶ ლიდერული ქცევის შესახებ ოთხი ძირითადი კვლევა შეჯამებულია ჩანართ 18-2-ში.

ბიჰევიორისტული თეორიები

ლიდერობის შესახებ თეორიები გამოკვეთს ისეთ ქცევას, რომელიც განასხვავებს ეფექტურ ლიდერებს არაეფექტური ლიდერებისგან.

ჩანართი 18-2

ლიდერობის ქცევითი თეორიები

	ქცევის საზომი	დასკვნა
აიოვას უნივერსიტეტი	<p><i>დემოკრატიული სტილი:</i> მოიცავს სუბორდინაციას, უფლებამოსილების გადაცემას და წამახალისებელ მონაწილეობას.</p> <p><i>ავტორიტარული სტილი:</i> მუშაობის მეთოდების კარნახი, გადანყვეტილების მიღების ცენტრალიზება და მონაწილეობის შეზღუდვა.</p> <p><i>პასიური სტილი:</i> ჯგუფისთვის თავისუფლების მინიჭება გადანყვეტილების მიღებასა და სამუშაოს დასრულებაში.</p>	ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი ყველაზე ეფექტური იყო, თუმცა მოგვიანებით ჩატარებულმა კვლევებმა არაერთგვაროვანი შედეგი აჩვენა.
ოჰაიოს შტატი	<p><i>ყურადღებრიობა:</i> მიმდევრების იდეებისა და გრძნობების მიმართ ყურადღება.</p>	უმალლესი დონის ხელმძღვანელი (საუკეთესო ყურადღებრიობასა და სტრუქტურის შემოღებაში) აღწევს დაქვემდებარებულების მიერ სამუშაოს საუკეთესო შესრულებას და დაკმაყოფილებას, მაგრამ არა ყველა სიტუაციაში.
	<p><i>სტრუქტურის ინიცირება (შემოღება):</i> სამუშაოს და სამუშაო ურთიერთობების სტრუქტურირება სამუშაოს მიზნების მისაღწევად.</p>	

მიჩიგანის უნივერსიტეტი	თანამშრომელზე ორიენტირებული: აქცენტი პიროვნებათაშორის ურთიერთობებზე და ზრუნვა თანამშრომელთა საჭიროებებზე.	თანამშრომელზე ორიენტირებული ლიდერები ასოცირდებოდნენ მაღალ ჯგუფურ პროდუქტიულობასა და სამუშაოთი მაღალ დაკმაყოფილებასთან.
	შედეგებზე ორიენტირებული: ხაზს უსვამს მუშაობის ტექნიკურ ან ამოცანით ასპექტებს.	
მართვის ბადე	ადამიანებზე ზრუნვა: ლიდერის გაზომილი ზრუნვა დაქვემდებარებულებზე 1-დან 9-მდე სკალის მიხედვით (დაბლიდან მაღლამდე).	ლიდერები საუკეთესოდ მოქმედებდნენ 9,9 სტილში (შედეგებსა და ადამიანებზე გაძლიერებული ზრუნვა).
	ზრუნვა შედეგებზე: ხელმძღვანელების გაზომილი ზრუნვა სამუშაოს შესრულებაზე 1-დან 9-მდე სკალის მიხედვით (დაბლიდან მაღლამდე).	

აიოვას უნივერსიტეტის კვლევები აიოვას უნივერსიტეტის კვლევებში შეისწავლებოდა ხელმძღვანელობის სამი სტილი, მათ შორის ყველაზე ეფექტურის მოძებნის მიზნით.⁷ **ავტორიტარული სტილი** აღწერს ისეთ ხელმძღვანელს, რომელიც უკარნახებს მუშაობის მეთოდებს, იღებს ცალმხრივ გადაწყვეტილებებს და ზღუდავს თანამშრომელთა მონაწილეობას. **დემოკრატიული სტილი** აღწერს ისეთ ხელმძღვანელს, რომელიც რთავს თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გადასცემს მათ უფლებამოსილებას და იყენებს უკუკავშირს, როგორც თანამშრომლების განვითარების საშუალებას. დაბოლოს, **პასიური სტილის** ხელმძღვანელი აძლევს ჯგუფს გადაწყვეტილებების მიღებისა და სამუშაოს დასრულების საშუალებას ნებისმიერი ხერხით, ჯგუფის შეხედულებისამებრ. კვლევების შედეგები თითქოსდა მიუთითებს იმაზე, რომ დემოკრატიული სტილი ხელს უწყობს როგორც სამუშაოს სასურველ მოცულობას, ასევე, მაღალ ხარისხს. მაშ, უკვე მოიძებნა პასუხი კითხვაზე ყველაზე ეფექტური ხელმძღვანელობის სტილის შესახებ? სამწუხაროდ, ეს არცთუ ისე იოლია. ავტორიტარული და დემოკრატიული სტილის უფრო გვიანდელი კვლევებმა არაერთგვაროვანი შედეგი აჩვენა. მაგალითად, დემოკრატიული სტილი ზოგჯერ სამუშაოს შესრულების უფრო მაღალ დონეს იძლევა, ვიდრე ავტორიტარული, მაგრამ ზოგჯერ – არა. თუმცა, უფრო მისაღები შედეგები დაფიქსირდა, როცა საამისოდ თანამშრომელთა დაკმაყოფილების გაზომვა გამოიყენებოდა. ჯგუფის წევრები უფრო კმაყოფილები იყვნენ დემოკრატიულ, ვიდრე ავტორიტარულ ხელმძღვანელთან მუშაობით.⁸

ამრიგად, ხელმძღვანელები დილემის წინაშე დგანან! რაზე უნდა გაამახვილონ ყურადღება – მუშაობის შესრულების უფრო მაღალი ეფექტურობის თუ წევრთა უფრო მეტი კმაყოფილების მიღწევაზე? ასე რომ, ხელმძღვანელის ქცევის ორმაგი ბუნების აღიარება – ანუ, კონცენტრირება ამოცანასა ან ადამიანებზე – ასევე იყო ქცევის სხვა კვლევების მთავარი მახასიათებელი.

ოჰაიოს შტატის კვლევები ოჰაიოს შტატის კვლევებმა გამოკვეთა ლიდერული ქცევის ორი მნიშვნელოვანი მიმართულება.⁹ კვლევა დაიწყო დაახლოებით 1000-ზე მეტი ქცევითი განზომილების შემცველი სიით, რომელიც მკვლევრებმა საბოლოოდ ორამდე დაიყვანეს, რადგან ეს ორი ქცევა ხსნის ჯგუფის წევრების მიერ აღწერილ ლიდერულ ქცევათა უმეტესობას. პირველს დაერქვა **სტრუქტურის შემოღება**. ის მიმართავს იმ საზომს, რომლითაც ლიდერი განსაზღვრავს თავის და ჯგუფის წევრთა როლს მიზნების მიღწევაში და მოიცავს შემდეგ ქცევებს: მუშაობის ორგანიზების მცდელობა, სამუშაო ურთიერთობები და მიზნები. მეორეს დაერქვა **ყურადღებებიანობა** და განისაზღვრებოდა, როგორც ხელმძღვანელსა და ჯგუფის წევრებს შორის არსებული, ურთიერთნდობითა და პატივისცემით გამორჩეული სამუშაო ურთიერთობების საზომი. ის ლიდერი, რომელიც ყურადღებებიანობის მაღალი ხარისხით გამოირჩეოდა, ეხმარებოდა ჯგუფის წევრებს პირადი პრობლემე-

ავტორიტარული სტილი

მართვის სტილი, რომლის დროსაც ხელმძღვანელი კარნახობს სამუშაო მეთოდებს, ლებულობს ცალმხრივ გადაწყვეტილებებს და ზღუდავს თანამშრომელთა მონაწილეობას.

დემოკრატიული სტილი

ხელმძღვანელი, რომელსაც ჩართული ჰყავს თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გადასცემს მათ უფლებამოსილებას და იყენებს უკუკავშირს, როგორც თანამშრომლების წვრთნის საშუალებას.

პასიური სტილი

ხელმძღვანელი, რომელიც აძლევს ჯგუფს გადაწყვეტილებების მიღებისა და სამუშაოს დასრულების საშუალებას ნებისმიერი ხერხით, ჯგუფის შეხედულებისამებრ.

სტრუქტურის შემოღება

საზომი (ხარისხი), რომლითაც ხელმძღვანელი განსაზღვრავს თავის და ჯგუფის წევრთა როლს მიზნების მიღწევაში.

ყურადღებებიანობა

საზომი რომლის მიხედვით ხელმძღვანელს აქვს ჯგუფის წევრთა იდეებისა და გრძობებისადმი ურთიერთნდობითა და პატივისცემით გამორჩეული სამუშაო ურთიერთობები.

უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი

ლიდერი, რომელიც მაღალ შედეგს აღწევს როგორც სტრუქტურის ინიცირებაში, ისე ყურადღებიან ქცევაში



წყარო: Reuters/Vivek Prakash

ჩანდა კოჩჰარი (Chanda Kochhar) ინდოეთის **ICICI Bank**-ის მმართველი დირექტორი და უფროსი აღმასრულებელი ოფიცირია. ის თანამშრომლებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელია, რომლის ქცევაც ქვეშევრდომებთან ურთიერთობისას თანაგრძნობის გამოხატველი, მზრუნველი და გულისხმიერია. კოჩჰარი მუშაობის მაღალი მახასიათებლების მიღწევას ისახავს მიზნად, ახალისებს თანამშრომლებს გულმოდგინე შრომისთვის, ხელს უწყობს მათ მოტივირებას შესაძლებლობების მაქსიმუმით მუშაობისთვის და ეხმარება სრული პოტენციალის გამოვლენაში. მისი ლიდერული ქცევა გამოირჩევა პიროვნებათაშორის ურთიერთობებზე აქცენტირებით, თანამშრომელთა მიმართ გულისხმიერებით, ინვესტს ჯგუფის წევრთა დაკმაყოფილების მაღალ დონეს და, საერთოდ, ჯგუფის მაღალ პროდუქტიულობას. მისი ხელმძღვანელობით **ICICI Bank** გაიზარდა და გადაიქცა ინდოეთში ყველაზე დიდ კერძო საცალო გაყიდვების ბანკად.

ხელმძღვანელობის ბადე

ორგანიზაციის ბადე ხელმძღვანელობის სტილების შესაფასებლად.

ბის გადანყვებაში, იყო მეგობრული და გულისხმიერი და ჯგუფის ყველა წევრს, როგორც ტოლს, ისე აღიქვამდა. ის ზრუნავდა მისი მიმდევრების კომფორტსა და კეთილდღეობაზე, სოციალურ მდგომარეობასა და დაკმაყოფილებაზე. კვლევებით დადგინდა, რომ ის ლიდერი, რომელიც როგორც სტრუქტურის შემოღებაში, ისე ყურადღებიანობაში იყო მოწოდების სიმალეზე (ე.წ. **უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი**), ზოგჯერ აღწევდა ჯგუფის მიერ ამოცანის შესრულების მაღალ ეფექტურობას და ჯგუფის წევრთა დაკმაყოფილების მაღალ დონესაც, თუმცა არა – ყოველთვის.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევები მიჩიგანის უნივერსიტეტში ხელმძღვანელობის შესახებ კვლევებისას, რომლებიც დაახლოებით იმავე დროს ტარდებოდა, რაც ოჰაიოს შტატში, ასევე იმედოვნებდნენ, რომ შედეგებდნენ ლიდერების ისეთი ქცევითი მახასიათებლების გამოკვეთას, რომლებიც დაკავშირებული იქნებოდა სამუშაოს შესრულების ეფექტურობასთან. მიჩიგანის ჯგუფიც ასევე მივიდა ლიდერული ქცევის ორ განზომილებაზე, რომლებსაც მათ დაარქვეს თანამშრომელზე ორიენტირებული და შედეგზე ორიენტირებული.¹⁰ ის ხელმძღვანელები, რომლებიც თანამშრომლებზე იყვნენ ორიენტირებულნი, აღინერებოდნენ, როგორც პიროვნებათაშორის ურთიერთობაზე აქცენტის გადამტანები. შედეგებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელები, პირიქით, იხრებოდნენ სამუშაოს ამოცანებთან დაკავშირებულ ასპექტებზე აქცენტის გადამტანისკენ. სხვა კვლევებისგან განსხვავებით, მიჩიგანის მკვლევრები ასკვნიდნენ, რომ ის ხელმძღვანელები, რომლებიც თანამშრომლებზე იყვნენ ორიენტირებულნი, ახერხებდნენ ჯგუფის მაღალი მმართველობის და ჯგუფის წევრთა დაკმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევას.

ხელმძღვანელობის ბადე ხელმძღვანელობის ამ ადრინდელ კვლევებში გამოკვეთილმა ქცევის განზომილებებმა საფუძველი ჩაუყარა ხელმძღვანელობის სტილის შეფასებისათვის ორგანიზაციის ბადის განვითარებას. ეს **ხელმძღვანელობის ბადე** იყენებდა შემდეგ ქცევით განზომილებებს – „ზრუნვა ადამიანებზე“ (ბადის ვერტიკალური ნაწილი) და „ზრუნვა შედეგებზე“ (ბადის ჰორიზონტალური ნაწილი) – და აფასებდა ხელმძღვანელების მიერ ამ ქცევების გამოყენებას 1-დან (დაბალი) 9-მდე (მაღალი) სკალის მეშვეობით მათი დალაგებით.¹¹ მართალია, ბადეს 81 პოტენციური კატეგორია ჰქონდა, რომელშიც შეიძლებოდა მოხვედრილიყო ხელმძღვანელის ქცევითი სტილი, მაგრამ მხოლოდ ხუთი სტილი იყო დასახელებული: უბადრუკი მენეჯმენტი (მართვა) (1,1 – ანუ შედეგებზე ზრუნვის დაბალი დონე და ადამიანებზე ზრუნვის დაბალი დონე), ამოცანათა მენეჯმენტი (9,1 – ანუ შედეგებზე ზრუნვის მაღალი დონე და ადამიანებზე ზრუნვის დაბალი დონე), დაბალანსებული მენეჯმენტი (5,5 – ანუ შედეგებზე ზრუნვის საშუალო დონე და ადამიანებზე ზრუნვის საშუალო დონე), გულითადი მენეჯმენტი (1,9 – ანუ შედეგებზე ზრუნვის დაბალი დონე და ადამიანებზე ზრუნვის მაღალი დონე) და გუნდური მართვა (9,9 – ანუ შედეგებზე ზრუნვის მაღალი დონე და ადამიანებზე ზრუნვის მაღალი დონე). მკვლევრები დარწმუნდნენ, რომ ამ ხუთ სტილს შორის მენეჯერები საუკეთესო შედეგიანობას 9,9 სტილის გამოყენებისას აღწევდნენ. სამწუხაროდ, ეს ბადე არ გვთავაზობდა არანაირ პასუხს კითხვაზე, თუ რა ხდის მენეჯერს ეფექტურ ხელმძღვანელად და მხოლოდ გარკვეულ ჩარჩოს იძლეოდა ხელმძღვანელობის სტილების კონცეპტუალიზაციისათვის. ფაქტობრივად კი, მხოლოდ ამ საკითხთან დაკავშირებით ცოტაოდენი მტკიცებულება თუ ამყარებს იმ დასკვნას, რომ 9,9 სტილი ყველაზე ეფექტურია ნებისმიერ სიტუაციაში.¹²

ლიდერობის მკვლევრებმა აღმოაჩინეს, რომ ლიდერების წარმატების წინასწარმეტყველება რაღაცას უფრო კომპლექსურს მოიცავს, ვიდრე ლიდერის რამდენიმე პიროვნული თვისების ან უპირატესი ქცევის გამოკვეთაა. მათ და-

ინყეს ყურადღების გადატანა სიტუაციურ გავლენაზე. უფრო სწორად – იმაზე, თუ ხელმძღვანელობის რომელი სტილი შეიძლება იყოს გამოსადეგი განსხვავებულ სიტუაციებში და როგორია ეს განსხვავებული სიტუაციები?

ლიდერობის შესახებ სიტუაციური თეორიები

„საქმიანი სამყარო სავსეა ისტორიებით იმ ლიდერებზე, რომლებმაც ვერ მიაღწიეს დიდების მწვერვალს იმიტომ, რომ ვერ მოახერხეს იმ კონტექსტის გააზრება, რომელშიც ისინი მუშაობდნენ.“¹³ ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ სამ სიტუაციურ თეორიას – ფიდლერის, ჰერსი-ბლანშარდის და გზა-მიზნის. თითოეული ყურადღებას ამახვილებს ხელმძღვანელობის სტილისა და სიტუაციის განსაზღვრაზე და ცდილობს, პასუხი გასცეს „თუ-მაშინ“ გარემოებაზე (რაც ნიშნავს – თუ არის კონტექსტი ან სიტუაცია, მაშინ ასევე არსებობს გამოსაყენებლად საუკეთესო ლიდერული სტილიც).

ფიდლერის მოდელი

სიტუაციური ლიდერობის პირველი დეტალური მოდელი შემუშავებულ იქნა ფრედ ფიდლერის (Fred Fiedler) მიერ.¹⁴ ფიდლერის სიტუაციური მოდელი ვარაუდობდა, რომ ჯგუფის ეფექტური მუშაობა დამოკიდებულია ხელმძღვანელობის სტილისა და სიტუაციაზე კონტროლისა და გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას შორის სათანადო ბალანსზე. მოდელი ეფუძნებოდა იმ წინა პირობას, რომ გარკვეული ლიდერული სტილი შეიძლება ყველაზე ეფექტური იყოს სხვადასხვა სახის სიტუაციებში. გადამწყვეტი იყო: (1) ხელმძღვანელობის ამ სტილების და სხვადასხვა სახის სიტუაციების განსაზღვრა და შემდეგ (2) სტილისა და სიტუაციის შესაფერისი კომბინაციის გამოკვეთა.

ფიდლერმა ივარაუდა, რომ ლიდერობისას წარმატების მიღწევის მთავარი ფაქტორია ამოცანაზე ან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერის ხელმძღვანელობის ძირითადი სტილი. ხელმძღვანელობის სტილის გასაზომად ფიდლერმა შეიმუშავა ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის კითხვარი (LPC – least-preferred coworker). ეს კითხვარი მოიცავდა საპირისპირო ზედსართავების 18 წყვილს, მაგალითად, სასიამოვნო – არასასიამოვნო, ცივი – თბილი, მოსაწყენი – საინტერესო, მეგობრული – არამეგობრული. რესპონდენტებს სთხოვდნენ, ეფიქრათ ყველა იმ თანამშრომელზე, რომელთანაც ოდესმე უმუშავიათ და აღწერათ ის ერთი პიროვნება, რომელთან მუშაობაც ყველაზე ნაკლებად სიამოვნებდათ, მისი განლაგებით 1-დან 8-მდე სკალაზე ზედსართავ სახელთა 18 წყვილიდან თითოეულის მიხედვით (8-იანი ყოველთვის აღწერდა წყვილში დადებით ზედსართავ სახელს, ხოლო 1-იანი – წყვილის უარყოფით ზედსართავს).

თუ ხელმძღვანელი ყველაზე ნაკლებად სასურველ თანამშრომელს შედარებით პოზიტიური ტერმინებით აღწერდა (სხვა სიტყვებით, „მაღალი“ LPC-ქულებით – 64 ან მეტი ქულით), მაშინ რესპონდენტი, პირველ რიგში, დაინტერესებული იყო თანამშრომელთან კარგი პირადი ურთიერთობებით, სტილი კი შეიძლება აღწერილიყო, როგორც ურთიერთობაზე ორიენტირებული. და პირიქით, თუ ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომელი შედარებით არახელსაყრელ პირობებში გესახებოდათ (დაბალი LPC-ქულები – 57 ან ნაკლები ქულა), მაშინ თქვენ, პირველ რიგში, დაინტერესებული იყავით მწარმოებლურობით და სამუშაოს შესრულებით; შესაბამისად, თქვენი სტილი უნდა აღწერილიყო, როგორც ამოცანაზე ორიენტირებული. ფიდლერი აღიარებდა, რომ, შესაძლოა, ამ ორ უკიდურესობას შორის მოხვედრილ ადამიანთა ოდენ მცირე რაოდენობას დაეღწია თავი ხელმძღვანელობის შაბლონური სტილისგან. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი იყო ის, რომ, ფიდლერის ვარაუდით, მიუხედავად სიტუაციისა, პიროვნების ხელმძღვანელობის სტილი ფიქსირებული იქნებოდა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ თქვენ ურთიერთობაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელი ხართ, ყოველთვის ასეთი იქნებით. ასევე ამოცანაზე ორიენტირებულობის შემთხვევაშიც.

მას შემდეგ, რაც ინდივიდის ხელმძღვანელობის სტილი შეფასებულ იქნა LPC-ს მეშვეობით, დადგა სიტუაციის შეფასების დროც, რათა შესაძლებელი

18.3. აღწერეთ ლიდერობის შესახებ სამი ცნობილი სიტუაციური თეორია.

ფიდლერის სიტუაციური მოდელი

ლიდერობის შესახებ თეორია, რომელიც ვარაუდობს, რომ ჯგუფის ეფექტური მუშაობა დამოკიდებულია სათანადო ბალანსზე ხელმძღვანელობის სტილისა და იმ დონეს შორის, რა დონემდეც სიტუაცია აძლევს ხელმძღვანელს კონტროლისა და გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას.

ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის (LPC) კითხვარი

კითხვარი, რომლის მიხედვითაც დგინდება, თუ რამდენადაა ორიენტირებული ხელმძღვანელი ამოცანაზე ან ურთიერთობაზე.

ხელმძღვანელისა და წევრის ურთიერთობები

ფიდლერის ერთ-ერთი სიტუაციური გარემოება, რომელიც აღწერს თავდაჯერებულობის, ნდობის და პატივისცემის დონეს, რომელიც გააჩნია თანამშრომლებს თავისი ხელმძღვანელის მიმართ.

ამოცანის სტრუქტურა

ფიდლერის ერთ-ერთი სიტუაციური გარემოება, რომელიც აღწერს იმ ხარისხს, რომლითაც არის ფორმალური და სტრუქტურული სამუშაოს განაწილება.

ხელმძღვანელის უფლებამოსილება

ფიდლერის ერთ-ერთი სიტუაციური გარემოება, რომელიც აღწერს გავლენის ხარისხს და რომელიც აქვს ხელმძღვანელს ისეთ საქმიანობაზე, როგორცაა სამსახურში აყვანა, დათხოვნა, დისციპლინა, წინ წაწევა და ხელფასების ზრდა.

ჩანართი 18-3

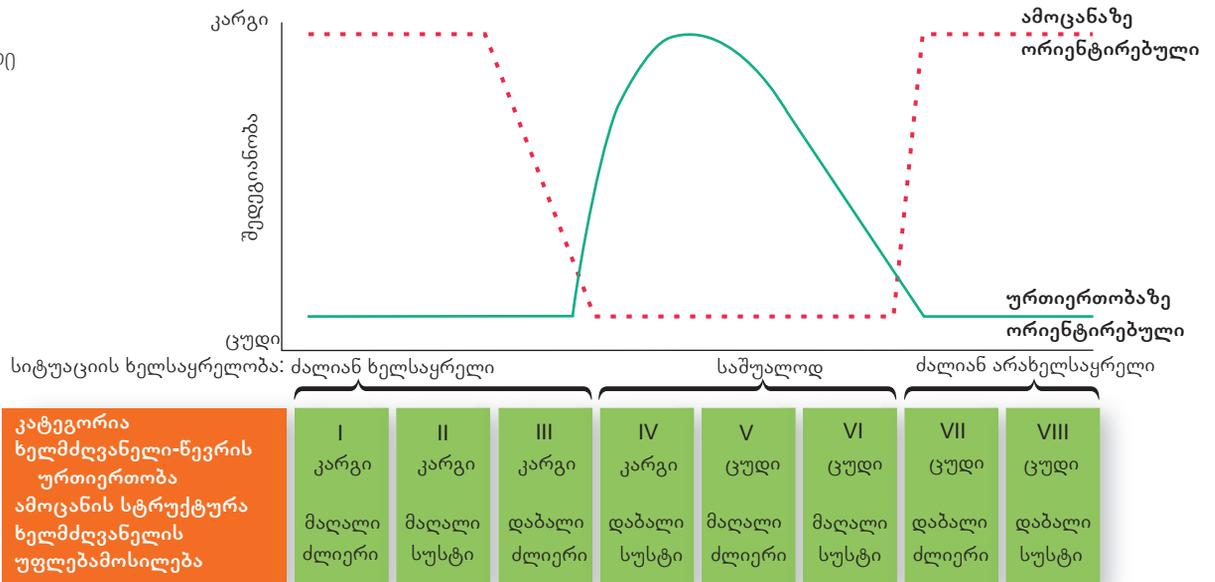
ფიდლერის მოდელი

გამხდარიყო ხელმძღვანელის სიტუაციასთან მისადაგება. ფიდლერის კვლევამ აღმოაჩინა გარემოებათა სამი განზომილება, რაც განსაზღვრავდა ხელმძღვანელის ეფექტურობის ძირითად სიტუაციურ ფაქტორებს.

- **ხელმძღვანელისა და წევრის ურთიერთობები:** თანამშრომლების თავდაჯერებულობის, ნდობის და პატივისცემის ხარისხი თავისი ხელმძღვანელის მიმართ - ფასდებოდა, როგორც კარგი ან ცუდი;
- **ამოცანათა სტრუქტურა:** ხარისხი, რომლითაც ფორმალური და სტრუქტურული სამუშაოს განაწილება - ფასდებოდა, როგორც მაღალი ან დაბალი;
- **ხელმძღვანელის უფლებამოსილება:** გავლენის ხარისხი, რომელიც ჰქონდა ხელმძღვანელს ისეთ საქმიანობაზე, როგორცაა სამსახურში აყვანა, დათხოვნა, დისციპლინა, წინ წაწევა, ხელფასების ზრდა - შეფასებული იყო, როგორც ძლიერი ან სუსტი.

ხელმძღვანელობის თითოეული სიტუაცია შეფასებულ იქნა ამ სამი სიტუაციური ცვლადის თვალსაზრისით, რომელთა კომბინირებაც იძლეოდა ხელმძღვანელისათვის ხელსაყრელ ან არახელსაყრელ რვა შესაძლო სიტუაციას (იხ. დიაგრამის ქვედა ნაწილი ჩანართ 18-3-ში). სიტუაციები I, II და III კლასიფიცირებულ იქნა, როგორც ხელმძღვანელისათვის ძალიან ხელსაყრელი; IV, V და VI – როგორც ზომიერად ხელსაყრელი; ხოლო VII და VIII სიტუაციები – როგორც ძალიან არახელსაყრელი.

როგორც კი ფიდლერმა აღწერა ხელმძღვანელისა და სიტუაციური ცვლადები, მას უკვე ხელთ ჰქოდა ყველაფერი, რაც სჭირდებოდა ხელმძღვანელობის ეფექტურობისთვის სპეციფიკური გარემოებების დასადგენად. საამისოდ მან



შეისწავლა 1200 ჯგუფი, რომლებშიც ის რვა სიტუაციური კატეგორიიდან თითოეულში ადარებდა ერთმანეთს ურთიერთობაზე ორიენტირებულ და ამოცანაზე ორიენტირებულ ხელმძღვანელობის სტილებს. მან დაასკვნა, რომ ამოცანაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელები უკეთ მუშაობენ ძალიან ხელსაყრელ და ძალიან არახელსაყრელ სიტუაციებში (იხ. დანართ 18-3-ის ზედა ნაწილი, სადაც მუშაობის ეფექტურობა ვერტიკალურ ღერძზეა ნაჩვენები, სიტუაციის ხელსაყრელობა კი ჰორიზონტალურ ღერძზეა გამოსახული). მეორე მხრივ, ურთიერთობაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელები უკეთ მუშაობდნენ ზომიერად ხელსაყრელ სიტუაციებში.

ვინაიდან ფიდლერი ინდივიდის ხელმძღვანელობის სტილს განიხილავდა, როგორც ფიქსირებულს, ხელმძღვანელის ეფექტურობის გაუმჯობესება მხოლოდ ორი გზით იყო შესაძლებელი. პირველი, თქვენ უნდა მოგვეყვანათ ახალი ხელმძღვანელი, რომლის სტილიც უკეთ მიესადაგებოდა სიტუაციას. მაგალი-

თად, თუ ჯგუფში სიტუაცია ძალიან ხელსაყრელი იყო, მაგრამ იმართებოდა ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერის მიერ, მაშინ ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობის გაუმჯობესება შეგვეძლო ამ პიროვნების ამოცანაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელი შეცვლის ხარჯზე. მეორე ალტერნატივა იყო სიტუაციის შეცვლა იმგვარად, რომ ის ლიდერისთვის მიგვესადაგებინა. ამის მიღწევა შესაძლებელი იყო ამოცანების რესტრუქტურისადაც; იმ უფლებამოსილების გაზრდით ან შემცირებით, რომელიც ხელმძღვანელს ჰქონდა ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა ხელფასების გაზრდა, წინ ნაწევა და დისციპლინური ქმედებები; ხელმძღვანელისა და წევრების ურთიერთობების გაუმჯობესებით.

ფიდლერის მოდელის საყოველთაო ვარგისიანობის შემოწმების შედეგებმა მოდელის დამადასტურებელი მონაცემების დიდი ოდენობა გამოავლინა.¹⁵ მაგრამ, თეორია ვერ გადაურჩა კრიტიკას. მთავარი მომენტი იყო ის, რომ, სავარაუდოდ, არარეალურია მიიჩნიო, რომ პიროვნებას არ შეუძლია თავისი ხელმძღვანელობის სტილის შეცვლა სიტუაციასთან შესაბამისობის მისაღწევად. ეფექტურ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ და ასერხებენ კიდევაც ამას. მეორე კრიტიკული მომენტი ისაა, რომ LPC არ იყო ძალიან პრაქტიკული. დაბოლოს, რთული იყო სიტუაციური ცვლადების შეფასება.¹⁶ მიუხედავად ამ ნაკლოვანებებისა, ფიდლერის მოდელმა აჩვენა, რომ ხელმძღვანელობის ეფექტური სტილი საჭიროებდა სიტუაციური ფაქტორების ასახვას.

ჰერსეის და ბლანშარდის სიტუაციური ლიდერობის თეორია

პოლ ჰერსეი (Paul Hersey) და კენ ბლანშარდი (Ken Blanchard) შეიმუშავეს ლიდერობის თეორია, რომელმაც ძლიერი მხარდაჭერა პოვა მენეჯმენტის განვითარების სპეციალისტებს შორის.¹⁷ ეს მოდელი, რომელსაც **ლიდერობის სიტუაციური თეორია** (SLT-situational leadership theory) ეწოდა, მიმდევართა მზადყოფნაზე ორიენტირებული სიტუაციური თეორიაა. ვიდრე გავაგრძელებდეთ, ორი მომენტი საჭიროებს გარკვევას: რატომ არის ლიდერობის თეორია ორიენტირებული მიმდევრებზე და რას ვგულისხმობთ ტერმინში *მზადყოფნა*.

ლიდერობის ეფექტურობაში მიმდევრებზე აქცენტირება გამოხატავს იმ რეალობას, რომ სწორედ მიმდევრებზეა *დამოკიდებული*, მიიღებენ ისინი თუ უარყოფენ ლიდერს. მიუხედავად იმისა, რას აკეთებს ლიდერი, ჯგუფის ეფექტურობა დამოკიდებულია მიმდევართა ქმედებებზე. ამ მნიშვნელოვან განზომილებას არ აქცევდნენ ყურადღებას და ნაკლებად უსვამდნენ ხაზს ლიდერობის თეორიათა უმეტესობაში. **მზადყოფნა**, როგორც ამას ჰერსი და ბლანშარდი განსაზღვრავენ, ასახავს იმ ხარისხს, რომლითაც ადამიანებს აქვთ კონკრეტული ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა და სურვილი.

SLT იყენებს ლიდერობის იმავე ორ განზომილებას, რომელსაც ფიდლერი გამოყოფდა: ამოცანასთან და ურთიერთობასთან დაკავშირებული ქცევა. თუმცა, ჰერსიმ და ბლანშარდმა წინ გადადგეს ნაბიჯი, განიხილეს რა თითოეული ან, როგორც მაღალი, ან, როგორც დაბალი, და ამით გააერთიანეს ისინი ხელმძღვანელობის ოთხ სპეციფიკურ სტილში, რომლებიც შემდეგნაირად აღწერეს:

- *ინფორმირება* (ამოცანის მაღალი დონე – ურთიერთობის დაბალი დონე): ხელმძღვანელი განსაზღვრავს როლებს და უყვება (ანვდის ინფორმაციას) ადამიანებს, თუ რა, როგორ, სად და როდის უნდა შესრულდეს სხვადასხვა ამოცანები;
- *ვაჭრობა* (ამოცანის მაღალი დონე – ურთიერთობის მაღალი დონე): ხელმძღვანელი მიმართავს როგორც დირექტიულ ისე მხარდამჭერ ქცევას.
- *მონაწილეობა* (ამოცანის დაბალი დონე – ურთიერთობის მაღალი დონე): ხელმძღვანელი და მიმდევრები იზიარებენ გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციებს: ხელმძღვანელის მთავარი როლი მდგომარეობს დანმარების განწევასა და კომუნიკაციაში.
- *უფლებამოსილების გადაცემა* (ამოცანის დაბალი დონე – ურთიერთობის დაბალი დონე): ხელმძღვანელი ნაკლებ დირექტივებს იძლევა და ნაკლებ მხარდაჭერას იჩენს.

ლიდერობის სიტუაციური თეორია

ლიდერობის თეორია, რომელიც ორიენტირებულია მიმდევართა მზადყოფნაზე.

მზადყოფნა

ხარისხი, რომლითაც ადამიანებს აქვთ კონკრეტული ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა და სურვილი.

მოდელის საბოლოო კომპონენტია მიმდევართა მზადყოფნის ოთხი სტადია:

- R1: ადამიანები უძღურები არიან და არც სურთ რაიმეს კეთებაზე პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება. მიმდევრები არ არიან კომპეტენტურები და თავდაჯერებულები.
- R2: ადამიანებს არ შეუძლიათ, მაგრამ სურთ, შეასრულონ აუცილებელი სამუშაო დავალებები. მიმდევრები მოტივირებულნი არიან, მაგრამ ნაკლებად გააჩნიათ სათანადო უნარები.
- R3: ადამიანებს შეუძლიათ, მაგრამ არა აქვთ სურვილი, გააკეთონ ის, რაც ხელმძღვანელს სურს. მიმდევრები კომპეტენტურები არიან, მაგრამ არ უნდათ რაიმეს კეთება.
- R4: ადამიანებს შეუძლიათ და სურთ კიდევაც იმის შესრულება, რაც მოეთხოვებათ.

SLT-ს ხელმძღვანელისა და მიმდევრების ურთიერთობა ძირითადად წარმოდგენილი აქვს, როგორც მშობლის და შვილის დამოკიდებულება. როგორც მშობელს უნევს კონტროლის შესუსტება, როდესაც ბავშვი იზრდება და პასუხისმგებლობა ემატება, ასევე უნდა მოიქცეს ხელმძღვანელიც. როგორც კი მიმდევრები მზადყოფნის მაღალ დონეს აღწევენ, ხელმძღვანელი ამას არა მარტო საქმიანობაზე კონტროლის შემცირებით პასუხობს, არამედ ასევე ამცირებს

ურთიერთობასთან დაკავშირებულ ქცევას. SLT-ის მიხედვით, თუ მიმდევრები არიან R1 სტადიაზე (ამოცანის შესრულების არც უნარი და არც სურვილი გააჩნიათ), მაშინ ხელმძღვანელს უნევს ინფორმირების სტილის გამოყენება და გასაგები და კონკრეტული დირექტივების მიცემა; თუ მიმდევრები R2 სტადიაზე არიან (არ შეუძლიათ, მაგრამ სურვილი აქვთ), ხელმძღვანელს უნევს ვაჭრობის სტილის გამოყენება და ამოცანაზე ორიენტირების მაღალი დონისა (მიმდევრებში უნარების ნაკლებობის კომპენსირებისთვის) და, ასევე, ურთიერთობაზე ორიენტირების მაღალი დონის დემონსტრირება (რათა მიმდევარი „ნამოეგოს“ ხელმძღვანელის სურვილების ანკესს); თუ მიმდევრები R3 სტადიაზე არიან (შეუძლიათ, მაგრამ არ სურთ), მაშინ ხელმძღვანელს უნევს მონანილეობის სტილის გამოყენება მათი მხარდაჭერის მოსაპოვებლად; და თუ თანამშრომლები R4 დონეზე არიან (შეუძლიათ და სურთ), ხელმძღვანელს არ სჭირდება ბევრი რამის კეთება და უნდა გამოიყენოს უფლება-



წყარო: LiPo Ching/MCT/Newscom

მეგ უიტმენი (Meg Whitman), Hewlett-Packard-ის გენერალური დირექტორი და პრეზიდენტი და **eBay-ის** ყოფილი პრეზიდენტი და გენერალური დირექტორი, შეიძლება დახასიათდეს, როგორც მხარდაჭერი ლიდერი, რომელიც მეგობრულადაა განწყობილი და იჩენს ზრუნვას მიმდევართა საჭიროებების მიმართ. დარწმუნებულია რა, რომ ადამიანები, ძირითადად, კარგები არიან, ის ენდობა ქვეშევრდომებს, ემოციურად მხარს უჭერს და ზრუნვითა და პატივისცემით ეკიდება მათ. eBay-ში ათი წლის განმავლობაში მუშაობისას მან კომპანია წარმოუდგენელ წარმატებამდე მიიყვანა 30 თანამშრომლისა და 4 მილიონი აშშ დოლარის გაყიდვებიდან 15000 თანამშრომლამდე და 8-მილიარდიან გაყიდვებამდე გაზრდით. მისმა მხარდაჭერაზე დაფუძნებულმა ხელმძღვანელობამ eBay-ში თანამშრომელთა მუშობის მაღალი ეფექტურობა და კმაყოფილების მაღალი დონე განაპირობა.

მოსილების გადანაწილების სტილი.

SLT-ს ინტუიციური მიმზიდველობა აქვს. ის აღიარებს მიმდევრების მნიშვნელობას და აგებულება ლოგიკაზე, რომ ლიდერებს შეუძლიათ აანაზღაურონ მათ მიმდევრებში შესაძლებლობების და მოტივაციის შეზღუდულობა. მაგრამ, თეორიის გამოცდისა და დადასტურების კვლევითი ძალისხმევა, ძირითადად, იმედგამაცრუებელი აღმოჩნდა.¹⁸ შესაძლო ახსნა მოიცავს მოდელში არსებულ შინაგან შეუსაბამობას და კვლევის მეთოდოლოგიასთან დაკავშირებულ პრობლემებს. მიუხედავად მისი მიმზიდველობისა და ფართო პოპულარობისა, სიფრთხილე გვმართებს SLT-ის ენთუზიაზმით მოწონებისას

გზა-მიზნის მოდელი

გზა-მიზნის თეორია გვთავაზობს კიდევ ერთ მიდგომას ლიდერობის არსის გასაგებად, რომელიც გვამცნობს, რომ ლიდერის საქმეა, ხელი შეუწყოს მიმდევრებს მიზნების მიღწევაში, უზრუნველყოს ლიდერობა და მხარდაჭერა, რომელიც საჭიროა მიმდევრების იმაში დასარწმუნებლად, რომ მათი მიზნები შესაბამისობაშია ჯგუფის ან ორგანიზაციის მიზნებთან. რობერტ ჰაუსის (Robert House) მიერ შემუშავებულმა გზა-მიზნის თეორიამ ძირითადი ელემენტები მოტივაციის მოლოდინის თეორიიდან აიღო.¹⁹ ტერმინი გზა-მიზანი წარმოებულია

იმ რწმენიდან, რომ ეფექტური ლიდერები გზიდან აშორებენ ყველა დაბრკოლებას და ხაფანგს, რათა მიმდევრებს უფრო თავისუფალი გზა გაეხსნათ, რომ ხელი შეუწყონ მათ მოძრაობაში იმ მდგომარეობიდან, რომელშიც ამჟამად არიან, მათი სამუშაო მიზნების მიღწევამდე.

ჰაუსმა გამოკვეთა ოთხი ლიდერული ქცევა:

- **დირექტიული ლიდერი:** აგებინებს ქვეშევრდომებს, რას ელიან მათგან, უზრუნველყოფს შესასრულებელ სამუშაოთა დაგეგმვას და იძლევა სპეციფიკურ ინსტრუქციებს, თუ როგორ უნდა შესრულდეს ამოცანები;
- **მხარდამჭერი ლიდერი:** იჩენს ზრუნვას მიმდევართა საჭიროებების მიმართ და არის მეგობრულად განწყობილი.
- **მონაწილე ლიდერი:** კონსულტაციებს იღებს ჯგუფის წევრებისაგან და იყენებს მათ მოსაზრებებს გადაწყვეტილების მიღებამდე.
- **წარმატებაზე ორიენტირებული ლიდერი:** ისახავს ამბიციურ მიზნებს და მიმდევრებისგან მათ უმაღლეს დონეზე შესრულებას მოელის.

ფიდლერის ხედვისგან განსხვავებით, რომლის მიხედვითაც ლიდერი ვერ ცვლის თავის ქცევას, ჰაუსი ვარაუდობს, რომ ლიდერები მოქნილები არიან და, სიტუაციიდან გამომდინარე, შეუძლიათ გამოიყენონ ამ ხელმძღვანელობის სტილებიდან ნებისმიერი.

როგორც ჩანართი 18-4 გვიჩვენებს, გზა-მიზნის თეორია გვთავაზობს ორ სიტუაციურ, ანუ გარემოებათა ცვლადს, რომლებიც ზომიერს ხდიან ლიდერის ქცევის და შედეგის დამოკიდებულებას: ცვლადები, რომლებიც გარემოში მიმდევრის კონტროლის გარეშე არიან (ფაქტორები, რომლებიც მოიცავს ამოცანის სტრუქტურას, ლიდერობის ფორმალურ სისტემას და სამუშაო ჯგუფს) და ცვლადები, რომლებიც წარმოადგენენ მიმდევრის პიროვნული თვისებების ნაწილს (მათ შორის, კონტროლის ლოკუსი, გამოცდილება და აღქმული შესაძლებლობები). გარემო ფაქტორები განსაზღვრავს ლიდერის ქცევის ტიპებს, რომლებიც საჭიროა ხელქვეითების შედეგიანობის მაქსიმალიზაციისათვის; მიმდევრის პირადი მახასიათებლები განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ არის გაგებული გარემო და ლიდერის ქცევა. თეორია ვარაუდობს, რომ ლიდერის ქცევა არ იქნება ეფექტური, თუ ის ზედმეტადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რას იძლევა გარემო სტრუქტურა ან, თუ არ შეესაბამება მიმდევრების მახასიათებლებს. მაგალითად, გზა-მიზნის თეორიის ზოგიერთი პროგნოზი ასეთია:

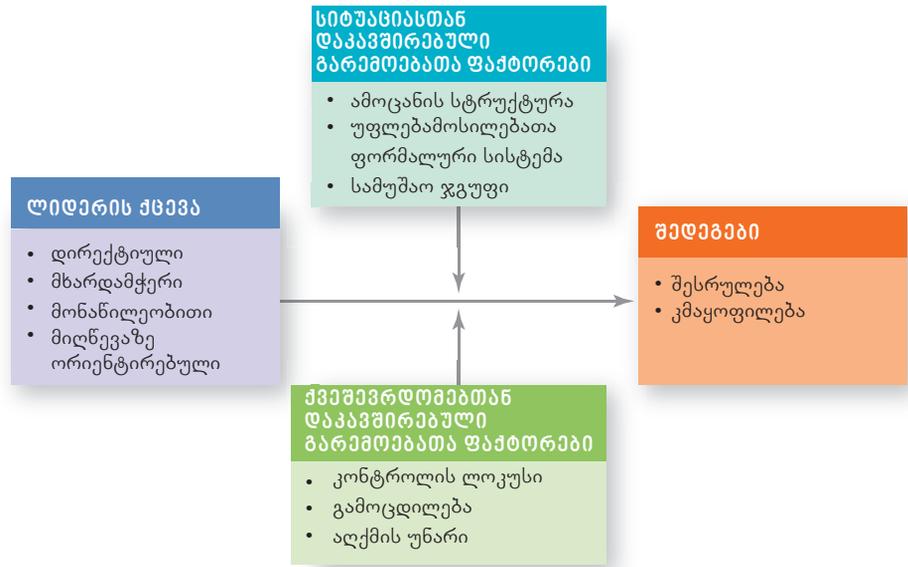
- დირექტიულ ლიდერობას მივყავართ უფრო დიდ დაკმაყოფილებამდე, როდესაც ამოცანები გაურკვეველი ან სტრესის გამომწვევია, ვიდრე მაშინ, როცა ისინი კარგადაა სტრუქტურირებული და დასახული. მიმდევრები არ არიან დარწმუნებული იმაში, თუ რა უნდა აკეთონ, ასე რომ, ლიდერს მართებს მათთვის გარკვეული დირექტივების მიცემა.
- მხარდამჭერი ლიდერობა აისახება თანამშრომლების მუშაობის მაღალ ეფექტურობასა და კმაყოფილებაში, როდესაც ქვეშევრდომები სტრუქტურირებულ ამოცანებს ასრულებენ. ასეთ სიტუაციაში ლიდერს მხოლოდ მიმდევრების მხარდაჭერა მართებს და არა – მათთვის იმის კარნახი, თუ რა უნდა აკეთონ.
- დირექტიული ლიდერობა, სავარაუდოდ, შეიძლება აღიქმებოდეს, როგორც გადამეტებული, იმ ქვეშევრდომების მიერ, რომლებსაც აღქმის მაღალი უნარი ან საკმარისი გამოცდილება აქვთ. ეს მიმდევრები საკმაოდ მარჯვენი არიან და არ საჭიროებენ ლიდერის კარნახს, თუ რა უნდა აკეთონ.

გზა-მიზნის თეორია

ლიდერობის თეორია, რომლის მიხედვით, ლიდერის საქმეა, ხელი შეუწყოს მიმდევრებს მათი მიზნების მიღწევაში, უზრუნველყოს ხელმძღვანელობა და მხარდაჭერა, რომელიც საჭიროა მიმდევრების იმაში დასარწმუნებლად, რომ მათი მიზნები შესაბამისობაშია ჯგუფის ან ორგანიზაციის მიზნებთან.

ჩანართი 18.4

გზა-მიზნის მოდელი



- რაც უფრო ღია და ბიუროკრატიულია ლიდერებთან ფორმალური ურთიერთობები, მით უფრო მეტად უნდა იყვნენ ისინი ორიენტირებულნი მხარდამჭერ ქცევაზე და, პირიქით – ნაკლებად აქცენტირებულნი დირექტიულ ქცევაზე. ორგანიზაციული სიტუაცია ისედაც უზრუნველყოფს ისეთ სტრუქტურას, რომელსაც მოელის მიმდევარი, ასე რომ, ლიდერის როლი, უბრალოდ, მხარდამჭერაზე დაიყვანება.
- დირექტიულ ლიდერობას თანამშრომელთა უფრო მეტ დაკმაყოფილებამდე მივყავართ მაშინ, როდესაც სამუშაო ჯგუფში მნიშვნელოვანი კონფლიქტი არსებობს. ასეთ სიტუაციაში მიმდევრებს სჭირდებათ ლიდერი, რომელიც გასცემს განკარულებებს და პასუხისმგებლობას იკისრებს.
- კონტროლის შიდა ლოკუსის მქონე ხელქვეითები უფრო კმაყოფილები იქნებიან მონაწილეობის სტილით. ვინაიდან მიმდევრები დარწმუნებულნი არიან იმაში, რომ აკონტროლებენ იმას, რაც მათ გარშემო ხდება, მათ მონაწილეობა ურჩევნიათ გადანყვეტილების მიღებაში.
- კონტროლის გარე ლოკუსის მქონე ხელქვეითები უფრო კმაყოფილები იქნებიან დირექტიული სტილით. ასეთი მიმდევრები დარწმუნებულნი არიან, რომ ის, რაც მათ გარშემო ხდება, გარემომცველი გარემოს შედეგია, ასე რომ, მათთვის უპირატესი ის ლიდერია, რომელიც ეტყვის, რა უნდა აკეთონ.
- წარმატებაზე ორიენტირებული ლიდერობა გაზრდის ხელქვეითთა მოლოდინებს, რომ ძალისხმევა მოიტანს მაღალ ეფექტურობას იმ პირობებში, როდესაც ამოცანები გაურკვეველად და სტრუქტურირებული. ისახავენ რა გამომწვევ მიზნებს, მიმდევრებმა იციან, რას უნდა ელოდონ.

გზა-მიზნის თეორიის შემოწმება არცთუ ისე იოლი იყო. კვლევების მიმოხილვა არაერთგვაროვან შედეგს იძლევა.²⁰ თუმცა, თუ შევაჯამებთ მოდელს, თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობა და კმაყოფილება, სავარაუდოდ, დადებით გავლენას განიცდის, როცა ლიდერი ხელმძღვანელობის სტილს ირჩევს, რაც აკომპენსირებს თანამშრომელთა ან სამუშაო გარემოებათა ნაკლს. მაგრამ, თუ ლიდერი დროს კარგავს თანამშრომლებისთვის იმ ამოცანების ახსნაზე, რომლებიც უკვე გასაგებია ან როდესაც თანამშრომელს აქვს იმის გამოცდილება და შესაძლებლობა, რომ ჩარევის გარეშე გაუმკლავდეს დავალებებს, შესაძლოა, მან ასეთი დირექტიული ქცევა გადამეტებულად ან სანყენადაც კი მიიჩნიოს.

ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები

როგორია ბოლო დროის ლიდერობისადმი მიდგომები? ჩვენ გვსურს, ყურადღება გავამახვილოთ ოთხ ასეთ მიდგომაზე: ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია, ტრანსფორმაციულ-ტრანზაქციური, ქარიზმატულ-მორსმჭვრეტელოური და გუნდური ლიდერობა.

ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია (LMX-leader-member exchange theory)

ყოფილხართ თუ არა ოდესმე ისეთ ჯგუფში, სადაც ლიდერს ჰყავს „ფავორიტები“, რომლებიც ქმნიან თავისიანთა ჯგუფს? თუ ეს ასეა, არსებობს საწყისი პირობები ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორიისთვის (LMX).²¹ ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორიის (LMX) ვარაუდით, ლიდერები ქმნიან თავისიანთა და სხვათა ჯგუფებს, და მათ, ვინც თავისიანთა ჯგუფშია, მუშაობის ეფექტურობის უფრო მაღალი რეიტინგი, ნაკლები დენადობა და მუშაობით მეტი კმაყოფილება ექნებათ.

LMX თეორია ვარაუდობს, რომ ხელმძღვანელსა და ერთგულ მიმდევრებს შორის ურთიერთობათა ადრეულ ეტაპზე ხელმძღვანელი ირიბად ახორციელებს მიმდევრების კატეგორიებად კლასიფიცირებას, როგორც „თავისიანების“ და „სხვების“. ამ ურთიერთობას აქვს სტაბილურობის ტენდენცია დროთა განმავლობაში. ლიდერები ასევე ხელს უწყობენ LMX-ს იმით, რომ აჯილდოებენ იმ თანამშრომლებს, რომლებთანაც უფრო ახლო კავშირების დამყარება სურთ და, პირიქით, სჯიან იმათ, ვისთანაც არ სურთ.²² თუმცა, LMX ურთიერთობების შესანარჩუნებლად ორივემ, ხელმძღვანელმა და მიმდევარმა, უნდა მოახდინონ „ინვესტირება“ ამ ურთიერთობებში.

ზუსტად არაა გარკვეული, თუ როგორ ირჩევს ლიდერი, ვინ რომელ კატეგორიაში მოხვდება, მაგრამ ფაქტებით დასტურდება, რომ თავისიანთა ჯგუფის წევრებსა და ლიდერს შორის დემოგრაფიული, განწყობითი, პერსონალური და თუნდაც გენდერული მსგავსება ან მათი კომპეტენციის დონე უფრო მაღალია, ვიდრე სხვათა ჯგუფის წევრებისა.²³ არჩევანი ლიდერზეა, მაგრამ სწორედ მიმდევართა მახასიათებლები უბიძგებს მას გადაწყვეტილების მიღებისკენ.

LMX-ის კვლევები, ძირითადად, დამადასტურებელი ხასიათის იყო. როგორც ჩანს, ლიდერებმა დაინყეს მიმდევრების გამორჩევა; რომ ეს შეუსაბამობები არ არის შემთხვევითი; თავისიანთა ჯგუფის მიმდევრებს აქვთ მუშაობის უფრო მაღალი მაჩვენებლები; ჩართულნი იქნებიან უფრო ხელშემწყობ ან „სამოქალაქო“ ქცევაში სამუშაო ადგილზე და უფრო მეტ კმაყოფილებას გამოთქვამენ თავისი უფროსების მიმართ.²⁴ ეს, ალბათ, არ უნდა იყოს მოულოდნელი, ვინაიდან ლიდერები თავის დროს და სხვა რესურსებს დებენ მათში, ვისგანაც ელიან უკეთეს მუშაობას.

ლიდერი, რომელმაც შექმნა

განსხვავებული ხედვა



აჯაი ბანგა (Ajai Banga), MasterCard-ის გენერალური დირექტორი, რომელმაც ლიდერობის ყველანაირი გამოცდილება აქვს,²⁵ დაიბადა ინდოეთში; თავისი ლიდერული უნარები დახვეწა Nestlé-სა და PepsiCo-ში, სანამ გადავიდოდა Citigroup-ში, რათა აზიურ-წყნარი ოკეანის განყოფილებას ჩასდგომოდა სათავეში. Citigroup პრობლემურ სიტუაციაში იყო, ვინაიდან იქ აღმოჩნდა უზარმაზარი საბანკო ჯგუფი, რომელიც „სხარტად მუშაობდა თავისი პროდუქციის კლასტერში, მაგრამ აკლდა კოორდინაცია, სინერგია და ხედვა“. ბანგამ წამოიწყო „ამ სილოსის კოშკების ნგრევისა და მათი ერთიანი ქოლგის სტრუქტურის ქვეშ ხელახლა გაერთიანების“ მტკიცებელი პროცესი. როდესაც მას

შესთავაზეს MasterCard-ის პრეზიდენტის და წარმოების უფროსის თანამდებობა, ბანგამ მაშინვე ისარგებლა ამ შესაძლებლობით და როგორც გენერალური დირექტორი, კომპანიის წინამძღოლი გახდა. მან საფუძვლიანად შეცვალა კომპანიის მორიდებული კორპორაციული კულტურა დერეფნებში მეგობრული ჩახუტებებით და წარმატების აღსანიშნავად მუშტების მირტყმით. ერთ-ერთმა ანალიტიკოსმა ის აღწერა, როგორც „ენერგიული, გულღია და მომხიბლავი“ ლიდერი. რისი სწავლა შეიძლება ამ ლიდერისაგან, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა?

წყარო: Reuters/Keith Bedford

აღწერეთ ლიდერობისადმი 18.4. თანამედროვე მიდგომები.

ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია (LMX)

ლიდერობის თეორიით ლიდერები ქმნიან თავისიანების და სხვათა ჯგუფს და მათ, ვინც თავისიანთა ჯგუფშია, მუშაობის ეფექტურობის უფრო მაღალი რეიტინგი, ნაკლები დენადობა და მუშაობით უფრო მეტი კმაყოფილება ექნებათ.

ტრანსფორმაციული – ტრანზაქციური ლიდერობა

ტრანზაქციური ლიდერები

ხელმძღვანელები, რომლებიც პირველ რიგში, სოციალური ტრანზაქციების გამოყენებით ლიდერობენ.

ტრანსფორმაციული ლიდერები

ხელმძღვანელები, რომლებიც ასტიმულირებენ და შთააგონებენ (ტრანსფორმირებენ) მიმდევრებს არაჩვეულებრივი შედეგების მისაღწევად.

ლიდერობის მრავალი ადრეული თეორია ხელმძღვანელებში ტრანზაქციურ ლიდერებს ხედავდა; ანუ ხელმძღვანელებს, რომლებიც, პირველ ყოვლისა, ხელმძღვანელობდნენ სოციალური ტრანზაქციების გამოყენებით. ტრანზაქციური ლიდერები უძღვებოდნენ ან ასტიმულირებდნენ მიმდევრებს, ემუშავათ დასახული მიზნების მისაღწევად და გაეზარდათ მწარმოებლურობა ჯილდოების საპასუხოდ.²⁶ მაგრამ სხვა ტიპის ხელმძღვანელი – ტრანსფორმაციული ლიდერი – ასტიმულირებდა და შთააგონებდა (გარდაქმნიდა) მიმდევრებს არაჩვეულებრივი შედეგების მისაღწევად. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ჯიმ გუდნაიტი (Jim Goodnight) SAS Institute-დან და ანდრეა იუნგი (Andrea Jung) AVON-დან. ისინი ყურადღებას აქცევდნენ ცალკეული მიმდევრების პრობლემებს და განვითარებასთან დაკავშირებულ საჭიროებებს, რისთვისაც ეხმარებოდნენ მათ ძველი პრობლემების ახლებურად აღქმაში; შეედლოთ ნაექებებინათ, ებიძგათ და შთაგონებინათ მიმდევრები, დამატებითი ძალისხმევა და ღონე ეხმარათ ჯგუფური მიზნების მისაღწევად.

ტრანზაქციური და ტრანსფორმაციული ლიდერობა არ უნდა განიხილებოდეს, როგორც საქმის კეთებასთან სხვადასხვა მიდგომა.²⁷ ტრანსფორმაციული ლიდერობა ტრანზაქციური ლიდერობისგან განვითარდა. ტრანსფორმაციული ლიდერობა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ძალისხმევისა და მუშაობის ეფექტურობის ისეთ დონეს, რომელიც აღემატება იმ დონეს, რომელიც შეიძლება მხოლოდ ტრანზაქციური მიდგომისას არსებობდეს. უფრო მეტიც, ტრანსფორმაციული ლიდერობა უფრო მეტია, ვიდრე ქარიზმა, ვინაიდან ტრანსფორმაციული ლიდერი ცდილობს, ჩანერგოს მიმდევრებში არა მარტო დამკვიდრებული შეხედულებების ეჭვის ქვეშ დაყენების უნარი, არამედ ისეთი შეხედულებებისაც კი, რომლებიც ხელმძღვანელს გააჩნია.²⁸

ტრანსფორმაციული ლიდერობის ტრანზაქციურ ლიდერობაზე უპირატესობის დამადასტურებელი ფაქტები ძალიან შთამბეჭდავია. მაგალითად, კვლევებმა, რომლებიც განიხილავდა მენეჯერებს სხვადასხვა, მათ შორის, სამხედრო და საქმიან გარემოებაში, დაადგინა, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერები ფასდებოდნენ, როგორც უფრო ეფექტური, ძვირფასი მუშაკები, რომლებიც უფრო გამოსადეგნი არიან სამსახურში დასაწინაურებლად, ვიდრე მათი ტრანზაქციური კოლეგები და პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში უფრო მგრძობიარენი.²⁹ გარდა ამისა, ფაქტები მონიშნავენ, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა ძლიერ კორელაციაშია კადრების უფრო დაბალ დენადობასა და მწარმოებლურობის უფრო მაღალ დონესთან, თანამშრომელთა კმაყოფილებას, კრეატიულობას, მიზნის მიღწევას, მიმდევართა კეთილდღეობასა და კორპორაციულ მენარმობასთან, განსაკუთრებით, დამწყებ ფირმებში.³⁰

ქარიზმატულ-შორსმჭვრეტელური ლიდერობა

ქარიზმატული ლიდერი

ენტუზიასტი, საკუთარ თავში დარწმუნებული ხელმძღვანელი, რომლის პერსონალური თვისებები და ქმედებები ზემოქმედებს ადამიანებზე და უბიძგებს კონკრეტული ქცევისკენ.

ჯეფ ბეზოსი (Jeff Bezos), Amazon.com-ის დამფუძნებელი და გენერალური დირექტორი – ადამიანი, რომელიც ასხივებს ენერგიას, ენთუზიასს და მოტივაციას.³¹ ის კარგი დროს ტარების და მხიარულობის მოყვარულია (მისი ლეგენდარული სიცილი აღწერილია, როგორც აზოტის ოქსიდზე (მამხიარულებელი აირი) მომჯდარი კანადური ბატების გუნდის მსგავსი), მაგრამ დაჟინებით მისდევდა თავის ხედვას Amazon-ში და გამოიჩინა თანამშრომლების შთაგონების უნარი სწრაფად მზარდი კომპანიის აღმასვლისა და ვარდნების მეშვეობით. ბეზოსი ისეთი ადამიანია, რომელსაც ჩვენ ქარიზმატულ ლიდერს ვუნოდებთ, ანუ ენთუზიასით აღსავსე, საკუთარი თავში დარწმუნებული ხელმძღვანელი, რომლის პერსონალური თვისებები და ქმედებები ზემოქმედებს ადამიანებზე და უბიძგებს კონკრეტული ქცევისკენ.

რამდენიმე ავტორი ცდილობდა ქარიზმატული ლიდერის პიროვნული თვისებების იდენტიფიცირებას.³² ყველაზე დეტალურმა ანალიზმა ხუთი ასეთი მახასიათებელი გამოკვეთა: მათ აქვთ ხედვა, ამ ხედვის მკაფიოდ ფორმულირების უნარი, მზადყოფნა, ნავიდნენ რისკზე ამ ხედვის მისაღწევად, მგრძობიარეობა როგორც გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული შეზღუდვების, ისე მიმდევართა საჭიროებების მიმართ და არაორდინარული ქცევა.³³

მტკიცებულებათა მზარდი ბაზა გვიჩვენებს შთამბეჭდავ კორელაციას ქარიზმატულ ლიდერსა და მიმდევრებში სამუშაოს მაღალ ეფექტურობასა და კმაყოფილებას შორის.³⁴ თუმცა, ერთმა კვლევამ აღმოაჩინა, რომ ქარიზმატულ გენერალურ დირექტორებს არა აქვთ გავლენა ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობაზე – ქარიზმა კვლავაც ხელმძღვანელის ოდენ სასურველ თვისებად მიიჩნევა.³⁵

თუ ქარიზმა სასურველია, შეუძლიათ თუ არა ადამიანებს, ისწავლონ ქარიზმატულ ლიდერად გადაქცევა? ან ხომ არ იბადებიან ქარიზმატული ლიდერები ამ თვისებებით? მართალია, ექსპერტთა მცირე რაოდენობა ჯერ კიდევ ფიქრობს, რომ ქარიზმის სწავლება შეუძლებელია, მაგრამ უმეტესობა დარწმუნებულია, რომ შესაძლებელია ინდივიდების განვრთნა ქარიზმატული ქცევების გამოსამჟღავნებლად.³⁶ მაგალითად, მკვლევრებმა მიაღწიეს წარმატებას ბაკალავრიატის პროგრამის სტუდენტების სწავლებაში, იყვნენ „ქარიზმატულები“. როგორ? მათ ასწავლიდნენ შორს მიმავალი მიზნების მკაფიოდ ფორმულირებას, მაღალი ეფექტურობის მოლოდინის გადმოცემას, დაჯერებულობის გამომჟღავნებას ხელქვეითების უნარში, გაამართლონ ეს მოლოდინები, ქვეშევრდომების საჭიროებებზე აქცენტის გადატანას; მათ ასწავლიდნენ ძლევამოსილი, თავდაჯერებული და დინამიკური იმიჯის ჩამოყალიბებას და ისინიც ვარჯიშობდნენ, რისთვისაც იყენებდნენ ყურადღების მიმპყრობ და მომხიბლავ ხმის ტონს. მკვლევრები ასევე ასწავლიდნენ სტუდენტთა ლიდერებს ქარიზმატულ არავერბალურ ქცევას, როგორცაა, მაგალითად, მიმდევრისკენ გადახრა საუბრის დროს, თვალებით პირდაპირი კონტაქტის დამყარება, მოდუნებული პოზის დაჭერა და სახის ცოცხალი გამომეტყველების ჩვენება. იმ ჯგუფებში, სადაც ასეთი „განვრთნილი“ ქარიზმატული ლიდერები იყვნენ, წევრები მუშაობის უფრო მაღალ ეფექტურობას, ამოცანის მაღალ რეგულირებას და ლიდერთან დაჯგუფთან უკეთეს შეთანხმებულობას იჩენდნენ, ვიდრე იმ ჯგუფების წევრები, რომლებსაც არაქარიზმატული ლიდერები უძღვებოდნენ.

დაბოლოს, რაც უთუოდ უნდა ითქვას ქარიზმატული ლიდერობის შესახებ ისაა, რომ, შესაძლოა, ყოველთვის არ არის აუცილებელი თანამშრომელთა ეფექტური მუშაობის მაღალი დონის მიღწევა და ყველაზე სასურველია, როცა მიმდევართა ამოცანებს იდეოლოგიური მიზნები ამოძრავებს ან, როცა გარემო სტრესის და გაურკვევლობის მაღალ ხარისხს აღწევს.³⁷ ეს თავისებურება შეიძლება ხსნიდეს იმას, რომ ლიდერის ამოტივტივება უფრო მოსალოდნელია პოლიტიკაში, რელიგიაში ან ომის დროს, ასევე, როდესაც ბიზნესფირმა იწყებს მუშაობას ან აწყდება გადარჩენასთან დაკავშირებულ კრიზისს. მაგალითად, მარტინ ლუთერ კინგი უმცროსი (Martin Luther King Jr.) იყენებდა თავის ქარიზმას არაძალადობრივი საშუალებებით სოციალური თანასწორობის მისაღწევად და სტივ ჯობსმაც მიაღწია უმნიშვნელო ერთგულებას და თავგანწირვას Apple-ის ტექნიკური პერსონალისგან ადრეულ 1980-იანებში პერსონალური კომპიუტერების ხედვის მკაფიო ფორმულირებით, რასაც რადიკალურად უნდა შეეცვალა ადამიანთა ცხოვრების სტილი.

მართალია, ტერმინი *ხედვა* ხშირად ასოცირდება ქარიზმატულ ხელმძღვანელობასთან, მაგრამ **შორსმჭვრეტელო ლიდერობა** განსხვავებული სახეა – ესაა მომავლის რეალისტური, სანდო და მიმზიდველი ხედვის შექმნის და მკაფიო ფორმულირების უნარი, რაც აუმჯობესებს არსებულ სიტუაციას.³⁸ თუ ეს ხედვა სათანადოდაა შერჩეული და განხორციელებული, იმდენად ამგზნებია, რომ, „თავისი არსით, ნამდვილი გარღვევაა მომავალში, რომელიც, უნარების, ნიჭის და რესურსების ამოქმედებით, ამას რეალობად აქცევს“.³⁹

ორგანიზაციული ხედვა უნდა გვთავაზობდეს ადამიანთა ემოციების დამპყრობ და ენთუზიაზმის გამომწვევ მკაფიო და დამაჯერებელ ვიზუალურ წარმოდგენებს, რათა მათ მისდიონ ორგანიზაციის მიზნებს. ამით შესაძლებელი იქნება შთამაგონებელი და უნიკალური იდეების დანერგვა და საქმის კეთების ისეთი ახალი ხერხების შემოთავაზება, რომლებიც ამკარად უკეთესია ორგანიზაციისა და მისი წევრებისათვის. მკაფიოდ ფორმულირებული და ვიზუალურად გამოხატული ძლიერი ხედვები ადვილად აღიქმება და მიიღება. მაგალითად, მაიკლ დელმა (Michael Dell) (Dell Computer) ბიზნესის ისეთი ხედვა შექმნა, რომელიც ყიდის და უგზავნის დაკვეთით დამზადებულ პერსონალურ კომპიუტერს

შორსმჭვრეტელო ლიდერობა

მომავლის რეალისტური, სანდო და მიმზიდველი ხედვის შექმნის და მკაფიო ფორმულირების უნარი, რაც აუმჯობესებს არსებულ სიტუაციას.



ეს ახალგაზრდა არის ჯგუფის ლიდერი, რომელიც განაგებს პურფუნთუშეულის განყოფილებას **WholeFoodsMarket**-ის მაღაზიაში. როგორც 13-კაციანი ჯგუფის ხელმძღვანელი, მას მართებს კარგი კომუნიკაციური უნარების ფლობა, სხვებთან შეთანხმებული მუშაობა და ერთუზიანობის გამოხატვა. ის მწვრთნელად მსახურობდა და ამზადებდა და ასტიმულირებდა გუნდის წევრებს განყოფილების მუშაობის ყველა ასპექტში დახელოვნებისათვის, დაწყებული ერთმანეთთან და გამყიდველებთან კარგი ურთიერთობების დამყარებით და დამთავრებული გუნდის მიზნების მიღწევით გაყიდვების, ზრდის და მწარმებლურობის თვალსაზრისით. **WholeFoods** სრულადაა ორგანიზებული თანამშრომელთა გუნდების გარშემო, ჰყავს გუნდის ლიდერები თითოეულ სავაჭრო ცენტრში (მაღაზიაში), სადაც ისინი გუნდურობის პრინციპით მუშაობენ; მაღაზიების ხელმძღვანელებიც თითოეულ რეგიონში შეკრული გუნდია; გუნდურად მუშაობენ რეგიონული პრეზიდენტებიც.

წყარო: © Daily Mail/Rex/Alamy

პირდაპირ მომხმარებელს ერთ კვირაზე ნაკლებ დროში. ან გარდაცვლილი მერი კეი ეშის (Mary Kay Ash) მიერ შექმნილმა ხედვამ (ქალის, როგორც მისი საკუთარი იმიჯის გამაუმჯობესებელი პროდუქციის გამყიდველი მენარმის) იმპულსი მისცა მისივე კოსმეტიკურ კომპანიას – Mary Kay Cosmetics-ს.

გუნდის მართვა

ვინაიდან ლიდერობა სულ უფრო იმკვიდრებს ადგილს გუნდურ კონტექსტში და სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია იყენებს სამუშაო გუნდებს, ლიდერის როლიც გუნდის წევრთა გაძლოლაში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. გუნდის ლიდერის როლი ერთობ განსხვავდება ტრადიციული ლიდერის როლისგან, როგორც ეს ჯ.დ. ბრაიანტმა (J.D. Bryant), დალასში არსებული Texas Instruments“ Forest Lane ქარხნის უფროსმა, აღმოაჩინა.⁴⁰ ერთ დღეს ის კმაყოფილებით ადევნებდა თვალს სამონტაჟო პლატის ამწყობთა 15-კაციან პერსონალს. მეორე დღეს კი მას განუცხადეს, რომ კომპანიამ დააპირა თანამშრომელთა გუნდების გამოყენება და, რომ ის გახდა ამ საქმის „ხელშემწყობი“. მან თქვა: – „ვფიქრობ, ყველაფერი უნდა ვასწავლო გუნდებს, რაც მე

ვიცი და შემდეგ მივცე მათ საკუთარი გადაწყვეტილების გამოტანის უფლებათა – და, თავისი ახალი როლით შეცბუნებულმა, დასძინა – არანაირი მკაფიო გეგმა არ გამაჩნდა, თუ რა უნდა გამეკეთებინაო. მაშ, რას მოიცავს გუნდის ლიდერად ყოფნა?

ბევრი ლიდერი არაა სათანადოდ მზად თანამშრომელთა გუნდში ცვლილებებთან გასამკლავებლად. როგორც ერთმა კონსულტანტმა განაცხადა, „ყველაზე მარჯვე მენეჯერებსაც კი უჭირთ გადასვლა, ვინაიდან ყველა ის მბრძანებლურ-მაკონტროლებელი ტიპის ქმედებები, რომელთაც ისინი მანამდე წახალისებისთვის მიმართავდნენ, აღარ არის შესაფერისი. არ არსებობს მიზეზი რაიმე უნარის ან გრძნობის ფლობისა“.⁴² იმავე კონსულტანტის შეფასებით, „სავარაუდოდ, მენეჯერთა 15 პროცენტი წმინდა წყლის ლიდერია, კიდევ 15 პროცენტი ვერასდროს შეძლებს გუნდის ლიდერობას, ვინაიდან ეს ეწინააღმდეგება მათ პერსონალურ თვისებებს, ანუ ისინი ვერ ახერხებენ თავისი მადომინირებული სტილის შეცვლას (გარდაქმნას) გუნდის სასიკეთოდ. შემდეგ მოდის შუაში მყოფი უზარმაზარი ჯგუფი – გუნდის მართვის უნარი მათ ბუნებით არ ეძლევათ, მაგრამ შეუძლიათ ამის სწავლა“.⁴³

ბევრი მენეჯერისთვის პრობლემას წარმოადგენს იმის შესწავლა, თუ როგორ უნდა გახდეს გუნდის ეფექტური ლიდერი. მათ უნდა აითვისონ ისეთი უნარები, როგორიცაა ინფორმაციის მოთმინებით გაცვლა, ენდო სხვებს და დაუთმო უფლებამოსილება, მიხვდე, როდის უნდა ჩაერიო. ხოლო ეფექტური გუნდის ლიდერები დახელოვნდნენ რთული ბალანსის მოძებნაში – როდის მისცენ მოქმედების თავისუფლება თავის გუნდებს და როდის ჩაერიონ. გუნდის ახალმა ლიდერებმა შეიძლება სცადონ ზედმეტი კონტროლის შენარჩუნება იმ დროს, როდესაც გუნდის წევრებს მეტი ავტონომია სჭირდებათ ან მიატოვონ გუნდები, როდესაც მათთვის მხარდაჭერა და დახმარებაა საჭირო.⁴⁴

ერთ-ერთმა კვლევამ გარდაქმნილ და თანამშრომელთა გუნდების გარშემო შეკრულ ორგანიზაციებზე დაკვირვებისას აღმოაჩინა ყველა ლიდერისათვის არსებული გარკვეული საერთო მოვალეობები. ლიდერთა ეს მოვალეობები მოიცავს წვრთნას, ხელშეწყობას, დისციპლინარულ პრობლემებთან გამკლავებას, გუნდის და ინდივიდთა მუშაობის ეფექტურობის გადახედვას, ტრენინგს და კომუნიკაციას.⁴⁵ თუმცა, გუნდის ლიდერის საქმიანობის აღწერის უფრო სრულფა-

რეალური შემთხვევა

განვიხილოთ

სცენარი:

ლინდა ბუსტამანტე (Linda Bustamante) ფლობს ერთობ ნარმატივულ კომპანიას, რომელიც ამზადებს სასიამოვნო სუნის მქონე არომატულ ნარევეებს და სხვა პროდუქციას. ის მზადაა, კიდევ უფრო გააფართოოს თავისი გაყიდვების გუნდი და სურს, ამ გუნდის ერთ-ერთი წარმომადგენელი დაანიშნაუროს ხელმძღვანელის პოზიციაზე. ეს დიდი ნაბიჯია და ლინდა უკიდურესად დაინტერესებულია, იპოვოს ასეთი მემკვიდრე პიროვნება, ვინაიდან ამით ის მძიმე ტვირთს მოიხსნის.

რა რჩევები შეიძლება მისცეს ლინდამ თავის ახლად დანიშნულ გუნდის ლიდერს?

ლინდამ უნდა ურჩიოს თავის ახლად დანიშნულ გუნდის ლიდერს, შეხვდეს ერთი-ერთზე გუნდის წევრებს და ყველა დაარწმუნოს, რომ ის აქ ინდივიდუალური და განყოფილების მიზნების მისაღწევად იმყოფება. სანამ რაიმე დიდ ცვლილებებს განახორციელებს, ლინდამ პირველი რამდენიმე კვირის განმავლობაში უნდა გამოიყოს გარკვეული დრო, რათა თვალი ადევნოს თავის გუნდსა და მის კლიენტებს. მან ყველა-ნაირი სარგებელი უნდა მიიღოს კომპანიის შიგნით შესაძლებელი ტრენინგებისგან და მოძებნოს ისეთი აღმზრდელ-ლიდერი, რომელთან მუშაობაშიც კომფორტულად იგრძნობს თავს.

შონ ლინეტი (Shawn Linett) - გაყიდვების მენეჯერი



წყარო: Shawn Linett

ციფრები 41

21 პროცენტმა სრულ შტატში მომუშავე აშშ-ის მუშაკებისა არ იცის, როგორ გამოიყურება მათი აღმასრულებელი დირექტორი

56 პროცენტი მუშაკებისა დარწმუნებულია, რომ საოფისე პოლიტიკაში ჩარევა აუცილებელია წინსვლისთვის

54 პროცენტი აშშ-ის თანამშრომლებისა აცხადებს, რომ ბოსთან დამეგობრება ფეისბუქში ცუდი ტონია

23 პროცენტი თანამშრომებისა აცხადებს, რომ ყველაზე მეტად ანუხებს მენეჯერების მიერ ვინმეს ფავორიტად აღიარება

21 პროცენტი თანამშრომლებისა აცხადებს, რომ ყველაზე მეტად ანუხებს ის, რომ მენეჯერი არ ასრულებს დაპირებებს

No.1 სტილი უფროსისთვის, რომელიც ყველაზე სასურველი იქნებოდა თანამშრომლებისთვის, შორსმჭვრეტელობა და დემოკრატიულობაა

No.1 სტილი უფროსისა, რომელსაც ყველაზე ხშირად აწყდებიან თანამშრომლები, მბრძანებლობაა

No.1 სტილი უფროსისა, რომელსაც თავად უფროსები ასახელებენ, არის თანამშრომელთა წვრთნა და დარიგება

სოვანი მეთოდი ყურადღებას ორ პრიორიტეტზე ამახვილებს: (1) გუნდის გარე საზღვრის მართვა და (2) გუნდური პროცესების ხელშეწყობა.⁴⁶ ეს პრიორიტეტები მოიცავს ოთხ სპეციფიკურ ლიდერულ როლს, რომლებიც გამოკვეთილია ჩანართ 18-5-ში.



ჩანართი 18-5

გუნდის ხელმძღვანელობის როლები

18.5 განიხილეთ თანამედროვე პრობლემები, რომელთაც გავლენა აქვთ ლიდერობაზე.

ლიდერობის საკითხები ოცდამეერთე საუკუნეში

დღესდღეობით არცთუ ისე ადვილია, იყო ინფორმაციული ტექნოლოგიების დირექტორი (CIO – chief information officer). ის პიროვნება, რომელიც პასუხისმგებელია კომპანიის ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული საქმიანობის მართვაზე, აღმოაჩენს, რომ ამოცანა მოიცავს უამრავ გარე და შიდა ზენოლას. ტექნოლოგიების უსწრაფესი ცვლა კვლავაც გრძელდება – ზოგჯერ ჩანს, რომ ეს თითქმის ყოველდღე ხდება. საექსპლუატაციო ხარჯები ისევ განაგრძობს ზრდას. რობ კარტერი (Rob Carter), FedEx-ის CIO, მუდამ „ცხელ სკამზე ზის“ (ანუ რთულ მდგომარეობაშია), ვინაიდან აწყდება ასეთ პრობლემებს.⁴⁷ ის პასუხისმგებელია ყველა კომპიუტერსა და საკომუნიკაციო სისტემაზე – დღელამურ და მთელი მსოფლიოს მასშტაბით FedEx-ის პროდუქციითა და მომსახურებით უზრუნველყოფის გარანტზე. თუ რაიმე არასწორად კეთდება, ყველამ იცის, ვის გაატარებენ კრიტიკის ქარცეცხლში. თუმცა, კარტერი ეფექტურად ხელმძღვანელობდა ასეთ თითქოსდა ქაოსურ გარემოში.

სავსებით შესაძლებელია, ლიდერობის ეფექტურობა დღევანდელ გარემოში მრავალი ლიდერისთვის ასეთ გამოწვევებზე მოიცავდეს. გარდა ამისა, ოცდამეერთე საუკუნის ლიდერები გარკვეულ მნიშვნელოვან სახელმძღვანელო საკითხებსაც აწყდებიან. ამ ნაწილში ჩვენ მიმოვიხილავთ ძალაუფლების მართვის, ნდობის განვითარების, თანამშრომლებზე უფლებამოსილების გადაცემის, კულტურების ზღვარზე ხელმძღვანელობისა და ეფექტურ ლიდერად გადაქცევის მომცველ საკითხებს.

ძალაუფლების მართვა

სად იძენენ ლიდერები თავის უფლებამოსილებას – ანუ უფლებას და უნარს, გავლენა იქონიონ სამუშაო საქმიანობასა ან გადამწყვეტილებებზე? გამოიკვთა ლიდერის ძალაუფლების ხუთი წყარო: კანონიერი, იძულებაზე დამყარებული, დაჯილდოებაზე დამყარებული, ექსპერტული და ეტალონური.⁴⁸

კანონიერი ძალაუფლება და უფლებამოსილება ერთი და იგივეა. კანონიერი ძალაუფლება, რომელიც ლიდერს აქვს ორგანიზაციაში მისი თანამდებობის შედეგად. თუმცა უფლებამოსილი პირის თანამდებობაზე მყოფ ადამიანებსაც სავსებით შესაძლებელია ჰქონდეთ დაჯილდოებაზე ან იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება. კანონიერი ძალაუფლება უფრო ფართოა, ვიდრე იძულებაზე ან დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება არის ძალაუფლება, რომელიც აქვს ლიდერს დასჯის ან გაკონტროლებისთვის. მიმდევრები ასეთ ძალაუფლებაზე რეაგირებენ ნეგატიური შედეგებით გამოწვეული შიშიდან გამომდინარე, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას, თუ ისინი არ იქნებიან მონოდების სიმალეზე. მენეჯერებს, ჩვეულებრივ, აქვთ იძულებაზე დამყარებული გარკვეული ძალაუფლება – შეეძლოს, დროებით გადააყენოს ან ჩამოაქვეითოს თანამშრომლები ან განანესოს ისინი ისეთ სამუშაოზე, რომელიც მათ არასასიამოვნოდ ან არასასურველად მიაჩნიათ.

დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება არის დაჯილდოების ძალაუფლება. დაჯილდოებად შეიძლება აღქმულ იქნეს ნებისმიერი რამ, რასაც პიროვნება აფასებს, მაგალითად, ფული, საქმიანობის შესაფერისი შეფასება, დანიინაურება, საინტერესო სამუშაო დავალება, მეგობრულად განწყობილი კოლეგები და სასურველი სამუშაო ცვლები ან გაყიდვების ტერიტორიები.

ექსპერტული ძალაუფლება არის ძალაუფლება, რომელიც დამყარებულია კომპეტენტურობაზე, სპეციალურ უნარებსა ან ცოდნაზე. თუ თანამშრომელს აქვს უნარი, ცოდნა ან კომპეტენტურობა, რომელიც მნიშვნელოვანია სამუშაო ჯგუფისთვის, მაშინ პიროვნების საექსპერტო ძალაუფლება იზრდება.

დაბოლოს, **ეტალონური ძალაუფლება** არის ძალაუფლება, რომელიც წარმოიშობა პიროვნების სასურველი რესურსების ან პირადი თავისებურებების გამო. თუ მე აღფრთოვანებული ვარ თქვენით და მსურს თქვენთან კავშირი, თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ძალაუფლება ჩემზე, ვინაიდან მე მსურს, გაგახაროთ.

კანონიერი ძალაუფლება

ძალაუფლება (უფლებამოსილება), რომელიც გააჩნია ლიდერს, როგორც ორგანიზაციაში მისი თანამდებობის შედეგი.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება

ძალაუფლება, რომელიც აქვს ლიდერს დასასჯელად ან გასაკონტროლებლად.

დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება

ძალაუფლება, რომელიც აქვს ლიდერს დასაჯილდოებლად.

ექსპერტული ძალაუფლება

ძალაუფლება, რომელიც დაფუძნებულია კომპეტენციაზე, სპეციალურ უნარებზე, ან ცოდნაზე.

ეტალონური ძალაუფლება

ძალაუფლება, რომელიც წარმოიშობა პიროვნების სასურველი რესურსების ან პირადი თავისებურებების გამო.

ეტალონური ძალაუფლება მომდინარეობს სხვისი აღფრთოვანებიდან და სურვილიდან, იყოს ამ პიროვნების მსგავსი.

ყველაზე ეფექტური ლიდერები ემყარებიან ძალაუფლების რამდენიმე სხვადასხვა ფორმას, რათა გავლენა იქონიონ თავისი მიმდევრების ქცევასა და სამუშაო მაჩვენებლებზე. მაგალითად, HMAS Sheean-ის ერთ-ერთი ავსტრალიური ულტრათანამედროვე წყალქვეშა ნავის მეთაური იყენებს სხვადასხვა სახის ძალაუფლებას თავისი ეკიპაჟის და აღჭურვილობის მართვაში. ის აძლევს ბრძანებებს თავის გუნდს (ლეგიტიმური), აჯილდოებს (ანაზღაურებაზე დამყარებული) და აწესებს დისციპლინურ სასჯელს მათთვის, ვინც არღვევს წესებს (მაიძულებელი). როგორც ეფექტური ლიდერი, ის ასევე ცდილობს, გამოიყენოს ექსპერტული ძალაუფლება (რაც ეყრდნობა მის კომპეტენტურობას და ცოდნას) და ეტალონური ძალაუფლება (მის მიმართ აღფრთოვანების საფუძველზე), რათა გავლენა იქონიოს თავის გუნდზე.

ნდობის გამომუშავება

ქრისტინ დეი (Christine Day) შეუერთდა Lululemon Athletica-ს, როგორც უფროსი აღმასრულებელი ოფიცერი (CEO), 2008 წელს (Starbucks-ში მუშაობის 20 წლის შემდეგ) და დაეხმარა კომპანიას ზრდის მიღწევაში გადაწყვეტილების მიღებისას თანამშრომლების მიმართ ნდობის ხარჯზე.⁴⁹ დღევანდელ გაურკვეველ გარემოში ლიდერობისათვის მნიშვნელოვანი ასპექტია ნდობასა და საიმედოობაზე დამყარებული ურთიერთობების აგება, რომელთაგან ორივე ძალიან მყიფე მატერიაა. სანამ ჩვენ განვიხილავთ ასეთი ურთიერთობების აგების ხერხებს, უნდა ვიცოდეთ, რა არის ნდობა და საიმედოობა და რატომ არის ისინი ესოდენ მნიშვნელოვანი.

საიმედოობის მთავარი კომპონენტია პატიოსნება. კვლევები აჩვენებს, რომ პატიოსნება მუდმივად გამოიყოფა, როგორც აღფრთოვანების გამომწვევი ლიდერების უპირველესი მახასიათებელი. „პატიოსნება აბსოლუტურად აუცილებელია ლიდერობისათვის. თუ ადამიანები სურვილისამებრ მიჰყვებიან ვინმეს, იქნება ეს ბრძოლა თუ დირექტორთა საბჭოს სხდომა, პირველ რიგში, მათ სურთ, დაირწმუნონ საკუთარი თავი იმაში, რომ პიროვნება იმსახურებს მათ ნდობას“.⁵⁰ გარდა პატიოსნებისა, ის ხელმძღვანელები, რომლებიც იმსახურებენ ნდობას, უნდა იყვნენ კომპეტენტურები და შთამაგონებლები. ისინი პირადად უნდა ახერხებდნენ თავისი დაჯერებულობის და ერთუზიანობის გადმოცემას. შესაბამისად, მიმდევრები მსჯელობენ ხელმძღვანელის **საიმედოობაზე** მისი პატიოსნების, კომპეტენტურობისა და შთაგონების უნარის კატეგორიებით.

ნდობა მჭიდროდაა დაკავშირებული საიმედოობის კონცეფციასთან და, რეალურად, ამ ცნებებს ხშირად ერთმანეთის ნაცვლად იყენებენ. **ნდობას** განსაზღვრავენ, როგორც ლიდერის პრინციპულობის, უდრეკი ხასიათისა და შესაძლებლობების რწმენას. მიმდევრებს, რომლებიც ენდობიან ლიდერს, სურთ და მზად არიან, დაექვემდებარონ ლიდერის ქმედებებს, ვინაიდან სწამთ, რომ მათი უფლებები და ინტერესები არ შეილახება.⁵¹ კვლევამ ლიდერის ნდობის კონცეფციის ხუთი განზომილება გამოკვეთა:⁵²

- **პრინციპულობა:** პატიოსნება და სამართლიანობა;
- **კომპეტენტურობა:** ტექნიკური და პიროვნებათაშორისი ცოდნა და უნარები;
- **სიმტკიცე:** საიმედოობა, წინასწარ განჭვრეტა და ფხიზელი მსჯელობა დასარეგულირებელ სიტუაციებში;
- **ლოიალურობა:** ლიდერის მზადყოფნა, ფიზიკურად და ემოციურად დაიცვას ხელქვეითი;
- **გახსნილობა:** იდეებისა და ინფორმაციის თავისუფლად გაზიარებისთვის მზადყოფნა.

ამ ხუთ განზომილებას შორის პრინციპულობა ყველაზე მნიშვნელოვანი ჩანს, როდესაც ვინმე აფასებს სხვის კეთილსინდისიერებას.⁵³ როგორც პრინციპულობა, ასევე კომპეტენტურობა, რომლებიც ნახსენები იყო ლიდერის პირადი თვისებების შესახებ ჩვენს წინა მსჯელობაში, აღმოჩნდა მუდმივად დაკავშირე-

საიმედოობა

ხარისხი, რომლითაც მიმდევრები აღიქვამენ ვინმეს, როგორც პატიოსანს, კომპეტენტურ და შთაგონების უნარის მქონე ადამიანს.

ნდობა

ლიდერის პრინციპულობის, უდრეკი ხასიათის და შესაძლებლობების რწმენა.

ბული ლიდერობასთან. სამუშაო ადგილზე ცვლილებები აძლიერებს იმის გაგებას, თუ რატომ არის ლიდერის თვისებები ესოდენ მნიშვნელოვანი. მაგალითად, უფლებების გაფართოებისა და თვითმართვადი სამუშაო გუნდების ტენდენციებმა შეაფერხა კონტროლის მრავალი ტრადიციული მექანიზმი, რომლებიც თანამშრომელთა მონიტორინგისთვის გამოიყენებოდა. თუ სამუშაო გუნდი თავისუფალია თავისი სამუშაოს დაგეგმვაში, მუშაობის შეფასებასა და სამსახურში აყვანის გადაწყვეტილებების მიღებაშიც კი, ნდობა უაღრესად მნიშვნელოვანი ხდება. თანამშრომლები უნდა ენდობოდნენ მენეჯერებს, რათა ისინი მათ სამართლიანად მოეპყრონ, ხოლო მენეჯერები უნდა ენდობოდნენ თანამშრომლებს, რათა მათ კეთილსინდისიერად შეასრულონ თავისი ვალდებულებები.

ასევე, ლიდერები სულ უფრო მეტად უნდა ხელმძღვანელობდნენ ისეთ ადამიანებს, რომლებიც, შესაძლოა, არც არიან უშუალოდ მათ სამუშაო ჯგუფში ან ფიზიკურადაც კი განცალკევებულნი იყვნენ (კროსფუნქციური ან ვირტუალური გუნდების წევრები, ინდივიდები, რომლებიც მუშაობენ მიმწოდებლების ან კლიენტებისათვის; და, შესაძლოა, ისეთი ადამიანებიც კი, რომლებიც სტრატეგიული ალიანსების მეშვეობით დაახლოებულ სხვა ორგანიზაციებს წარმოადგენენ). ასეთი სიტუაციები არ აძლევს ლიდერებს იმის ფუფუნებას, რომ თავის ფორმალურ პოზიციებს დაუბრუნდნენ გავლენის მოსახდენად. ამ ურთიერთობების უმეტესობა, სინამდვილეში, ცვალებადია და დროებითი. ასე რომ, ნდობის სწრაფი გამომუშავების და მისი განმტკიცების უნარი მნიშვნელოვანია ამ ურთიერთობების წარმატებისათვის.

რატომაა ესოდენ მნიშვნელოვანი, რომ მიმდევრები ენდობოდნენ თავის ლიდერებს? კვლევებმა აჩვენა, რომ ლიდერების მიმართ ნდობა მნიშვნელოვანწილად დაკავშირებულია სამუშაოს დადებით შედეგებთან, მათ შორის, მუშაობის ეფექტურობას, წახალისებულ ზეგანაკვეთურ სამუშაოებს, მუშაობით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციის მიმართ ერთგულებასთან.⁵⁴ ითვალისწინებენ რა ეფექტური ლიდერობისათვის ნდობის მნიშვნელობას, როგორ შეუძლიათ ლიდერებს, ააგონ ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობები? დანართ 18-6-ში ჩამოთვლილია რამდენიმე ვარაუდი (ასევე, იხილეთ თქვენი უნარების განვითარებისთვის განკუთვნილი სავარჯიშო, თავი 5).⁵⁵

ნანართი 18-6

ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობების აგება

*იყავი გახსნილი.
 იყავი სამართლიანი.
 გამოხატე გრძნობები.
 ილაპარაკე სიმართლე.
 აჩვენე მდგრადობა.
 შეასრულე დადებული პირობა.
 შეინარჩუნე თავდაჯერებულობა.
 აჩვენე კომპეტენტურობა.*

ამჟამად, უფრო მეტად, ვიდრე ოდესმე, მენეჯერული და ლიდერობის ეფექტურობა დამოკიდებულია მიმდევრების ნდობის მოპოვების უნარზე.⁵⁶ შტატების შემცირებამ, ფინანსურმა გამოწვევებმა და დროებითი თანამშრომლების გაზრდილმა გამოყენებამ ძირი გამოუთხარა თანამშრომელთა ნდობას თავისი ხელმძღვანელების მიმართ და შეარყია ინვესტორების, მიმწოდებლებისა და კლიენტების ნდობა. კვლევებმა დაადგინა, რომ აშშ-ის დასაქმებულთა მხოლოდ 39 პროცენტი და კანადელი დასაქმებულების 51 პროცენტი ენდობა თავის აღმასრულებელ ხელმძღვანელს.⁵⁷ დღეს ლიდერები აწყდებიან თანამშრომლებთან და ორგანიზაციის სხვა თანამფლობელებთან ნდობის აღდგენის და ხელახლა აწყობის პრობლემას.

თანამშრომლებზე უფლებამოსილების გადაცემა

ქ. უბერაბას (ბრაზილია) DuPont-ის დანესებულების თანამშრომლებმა, ობიექტის მე-10 წლის თავის აღსანიშნავად, დარგეს ხეები. მართალია, მათ ზემოთ რამდენიმე მიზეზი ჰქონდათ, მაგრამ ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო ის ფაქტი, რომ მას შემდეგ, რაც დაიწყო წარმოება, ობიექტს არც ეკოლოგიური კატასტროფა ჰქონია და არც, თუნდაც ერთი, უსაფრთხოების დაფიქსირებული დარღვევა. ასეთი წარმატების უპირველესი მიზეზი იყო კომპანიის STOP (უსაფრთხოების ტრენინგზე დაკვირვების პროგრამა) პროგრამა – პროგრამა, რომელშიც უფლებამოსილებამიღებული თანამშრომლები ვალდებული იყვნენ, დაჰკვირვებოდნენ ერთმანეთს, ენარმოებინათ შეუსაბამო პროცედურების კორექტირება და წახეხილებინათ უსაფრთხოების ტექნიკა.⁵⁸

რეალური შემთხვევა

ბანკინილოთ

სცენარი:

ადიტა ჩოპრა (Adhita Chopra) საგონებელშია ჩავარდნილი. სამი თვის წინ ის დაინიშნა სატელეფონო აპლიკაციების დიზაინერთა გუნდის ხელმძღვანელად და, მიუხედავად იმისა, რომ არავინ გამოსულა და არც რაიმე უთქვამს პირდაპირ, მან იგრძნო, რომ გუნდი არ ენდობოდა. ისინი მალავდნენ ინფორმაციას და მხოლოდ შერჩევითად საუბრობდნენ, როცა კითხვებს უსვამდნენ. არადა, თავად მუდმივად კითხულობდნენ გუნდის მიზნებსა და სტრატეგიებზე, ასევე, ადიტას ქმედებებსა და გადანყვეტილებებზეც კი. როგორ შეუძლია მას ნდობის მოპოვება თავის გუნდში?

რა რჩევას მისცემდით ადიტას?

ნდობის მოპოვება შესაძლებელია კომუნიკაციის, გუნდის მიზნებისა და მოლოდინების გარკვევით. ადიტას ქმედებები და გადანყვეტილებები ამ მიზნების მისაღწევად, უნდა იყოს გამჭვირვალე, ერთგულეა კი – დემონსტრირებული.

სოუზან მათეუ (Susan Mathew) — გაყიდვების მენეჯერი



წყარო: Susan Mathew

როგორც უკვე აღვწერეთ სხვადასხვა ადგილას, მენეჯერები, სულ უფრო ხშირად, თავის თანამშრომლებზე უფლებამოსილებების გადაცემის ხარჯზე ლიდერობენ. მილიონობით ინდივიდუალური თანამშრომელი და თანამშრომელთა გუნდი იღებს მთავარ ოპერატიულ გადანყვეტილებებს, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებს სამუშაოზე. ისინი ამუშავებენ ბიუჯეტს, გეგმავენ სამუშაო დატვირთვას, აკონტროლებენ სასაქონლო მარაგებს, ნყვეტენ ხარისხთან დაკავშირებულ პრობლემებს და ჩართულნი არიან კიდევ ბევრ მსგავს საქმიანობაში, რომელიც თითქმის ბოლო ხანამდე განიხილებოდა, როგორც მხოლოდ მენეჯერთა სამუშაოს ნაწილი.⁵⁹ მაგალითად, The Container Store-ში ნებისმიერ თანამშრომელს, რომელსაც კლიენტი მიმართავს თხოვნით, აქვს უფლება, თავად იზრუნოს მასზე. გარეტ ბუნი (Garret Boone), საპატიო თავმჯდომარე, ამბობს: „ყველას, ვისაც სამსახურში ვიღებთ, ვიღებთ, როგორც ხელმძღვანელს. ჩვენს მაღაზიაში ნებისმიერს შეუძლია განახორციელოს ისეთი ქმედება, რომელზეც ალბათ იფიქრებდით, რომ ეს ტიპურად მენეჯერის ქმედებაა“.⁶⁰

ერთ-ერთი მიზეზი, რის გამოც კომპანიები ახორციელებენ უფლებამოსილებების დელეგირებას თავის თანამშრომლებზე, იმ ადამიანთა მიერ სწრაფი გადანყვეტილების მიღების აუცილებლობაა, რომლებიც ყველაზე გათვითცნობიერებულნი არიან ამ საკითხში – ხშირად, დაბალ საორგანიზაციო დონეზეც კი. თუ ორგანიზაციებს სურთ, წარმატებით წარმართონ კონკურენცია დინამიკურ გლობალურ ეკონომიკაში, თანამშრომლები სწრაფად უნდა ახერხებდნენ გადანყვეტილების მიღებას და ცვლილებების შეტანას. კიდევ ერთი მიზეზი ისაა, რომ ორგანიზაციებში შტატების შემცირება მენეჯერებს კონტროლის უფრო ფართო დიაპაზონს უქმნის. გაზრდილ სამუშაო მოთხოვნებთან გამკლავების მიზნით, მენეჯერებს მართებთ თავის ხალხზე უფლებამოსილებების გადანაწილება. მართალია, უფლებამოსილებების გადაცემა არ არის უნივერსალური პასუხი, მაგრამ ის შეიძლება იყოს სარგებლის მომტანი, როდესაც თანამშრომლებს აქვთ ცოდნა, უნარები და თავისი საქმის კომპეტენტურად კეთების გამოცდილება.

ლიდერობა კულტურულ კონტექსტში

„ამერიკის შეერთებულ შტატებში ლიდერისაგან ელიან (და მოეთხოვებათ კიდევც), გამოიყურებოდნენ ჩინებულად, სასიამოვნო იყოს მათი მოსმენა და იყვნენ შთამაგონებლები. სხვა ქვეყნებში კი ეს არცთუ ისე საჭიროა.“⁶¹ ამ გლობალურ ეკონომიკაში როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს, გაითვალისწინონ კროსკულტურული განსხვავებები, როცა მათ ხელმძღვანელობა უწევთ?

ერთ-ერთი ზოგადი დასკვნა, რომელიც აქტუალური გახდა ლიდერობის კვლევისას, არის ის, რომ ეფექტური ხელმძღვანელები არ იყენებენ ერთნაირ სტილს. ისინი უსადაგებენ თავიანთ სტილს სიტუაციას. მართალია, ეს არ არის ნახსენები ლია ტექსტით, მაგრამ ეროვნული კულტურა, უდავოდ, მნიშვნელოვანი სიტუაციური ცვლადია იმის განსაზღვრისას, თუ ხელმძღვანელობის რომელი სტილი იქნება ყველაზე ეფექტური. ის, რაც ჩინეთში მუშაობს, სავსებით შესაძლებელია, რომ არ იქნება ეფექტური კანადას ან საფრანგეთში. მაგალითად, აზიაში ხელმძღვანელობის სტილის ერთ-ერთი კვლევით დადგინდა, რომ აზიელი მენეჯერები უპირატესობას ანიჭებენ კომპეტენტური გადაწყვეტილებების მიმღებ ხელმძღვანელებს, რომლებიც ეფექტურნი იყვნენ ურთიერთობაში და თანამშრომლების მხარდაჭერით სარგებლობდნენ.⁶²

ეროვნული კულტურა განსაზღვრავს ხელმძღვანელობის სტილს, ვინაიდან ის ზემოქმედებს მიმდევრების რეაგირებაზე. ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ (და არც მართებთ), ქაოსურად შეარჩიონ თავისი სტილი. ისინი შეზღუდულნი არიან იმ კულტურული პირობებით, რომლებსაც მათი მიმდევრები მოელიან. ჩანართი 18-7 გვანვძის გარკვეულ აღმოჩენებს კროსკულტურული ლიდერობის კვლევების შერჩეული მაგალითებიდან. ვინაიდან ლიდერობის თეორიების უმეტესობა აშშ-ში იყო შემუშავებული, მათ ამერიკული მახასიათებლები აქვთ და აქცენტი უფრო მიმდევრების ვალდებულებებზე გადააქვთ, ვიდრე უფლებებზე; უფრო საკუთარი სურვილების დაკმაყოფილებას ესწრაფვიან, ვიდრე მოვალეობრივ თავგამოდებას ან ალტრუისტულ მოტივაციას; მუშაობის ცენტრალიზებასა და დემოკრატიულ ღირებულებებზე არიან ორიენტირებული და უფრო აქცენტირებული რაციონალურობაზე, ვიდრე სულიერებასა, რელიგიასა ან ცრურწმენაზე.⁶³ თუმცა, GLOBE-ის კვლევითი პროგრამა, რომელიც ჩვენ პირველად მე-3 თავში წარმოგიდგინეთ, ლიდერობის ყველაზე ვრცელი და დეტალური კროსკულტურული კვლევაა, რომელიც ოდესმე წამოწყებულა. GLOBE-ის კვლევებმა აღმოაჩინა, რომ ლიდერობას რამდენიმე უნივერსალური ასპექტი გააჩნია. კონკრეტულად კი, ტრანსფორმაციული ლიდერობის რიგი ელემენტებისა, როგორც ჩანს, დაკავშირებულია ეფექტურ ლიდერობასთან, მიუხედავად იმისა, რომელ ქვეყანაშია ლიდერი.⁶⁴ ეს ელემენტები მოიცავს ხედვას, განჭვრეტას, სტიმულირების უზრუნველყოფას, კეთილსაიმედოობას, დინამიზმს, პოზიტიურობას და ინიციატივიანობას. შედეგებმა GLOBE-ის ორი წევრი იმ დასკვნამდე მიიყვანა, რომ „ნებისმიერ ქვეყანაში ხელქვეითები ბიზნესის ეფექტური ხელმძღვანელებისგან ელიან მძლავრ და ინიციატივიან ხედვას მომავლისკენ კომპანიის გასაძლოად; ძლიერ სამოტივაციო უნარებს ყველა თანამშრომლის შესაგულიანებლად ამ ხედვის შესაბამისად და, ასევე, დაგეგმვის შესანიშნავ უნარებს ამ ხედვის განსახორციელებლად.“⁶⁵ ზოგი ვარაუდობს, რომ ამ ტრანსფორმაციული ხელმძღვანელების საყოველთაო მოწონება საერთო ტექნოლოგიებით და მართვის პრაქტიკითაა განპირობებული, რაც გლობალური კონკურენტუნარიანობისა და მრავალეროვნული თანამშრომლობის შედეგია.

ჩანართი 18-7

ლიდერობა კულტურულ კონტექსტში

- კორეელები ლიდერისაგან მამასავით მოპყრობას ელიან.
- ის ლიდერები, რომლებიც იჩენენ გულკეთილობას ან სულგრძელობას მაშინ, როდესაც ამას მათ არაფინ სთხოვს, არაბების მიერ სუსტებად არიან მიჩნეული.
- იაპონელები ლიდერებისაგან თავმდაბლობას და ხშირ საუბარს ელიან.
- სკანდინავიელი და ჰოლანდიელი ლიდერები, რომლებიც გამოყოფენ ინდივიდებს მათი საჯაროდ შექებით, უფრო აცბუნებენ მათ, ვიდრე ენერგიით მუხტავენ.

- მაღალიზიაში ეფექტური ლიდერებისაგან ელიან თანაგრძნობის გამოჩენას, მაშინ როცა ისინი უფრო ავტორიტარულ მეთოდს იყენებენ, ვიდრე მონაწილეობისას.
- ეფექტური გერმანელი ლიდერები ხასიათდებიან მუშაობის ეფექტურობაზე ძლიერი ორიენტაციით, თანაგრძნობის დაბალი დონით, თავდაცვის დაბალი უნარით, გუნდზე დაბალი ორიენტაციით, ავტონომიისა და მონაწილეობის მაღალი დონით.

წყაროები: ეფუძნება J. C. Kennedy, „Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook, „Academy of Management Executive, August 2002, pp. 15-17; F. C. Brodbeck, M. Frese, and M. Javidan, „Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance, „Academy of Management Executive, February 2002, pp. 16-29; M. F. Peterson and J. G. Hunt, „International Perspectives on International Leadership, „Leadership Quarterly, Fall 1997, pp. 203-231; R. J. House and R. N. Aditya, „The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? „Journal of Management, vol. 23, no. 3, 1997, p. 463; and R. J. House, „Leadership in the Twenty-First Century, „in A. Howard (ed.), The Changing Nature of Work (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.

ეფექტურ ლიდერად გადაქცევა

ორგანიზაციებს სჭირდებათ ეფექტური ლიდერები. ეფექტურ ლიდერულ ქცევასთან ორი საკითხია უშუალოდ დაკავშირებული: ლიდერის დატრენინგება და იმის გათვითცნობიერება, რომ პერიოდულად ეფექტური ლიდერობა სულაც არ ნიშნავს ლიდერობას. მოდით, ამ საკითხებს გადავავლოთ თვალი.

ლიდერის დატრენინგებამ მთელ მსოფლიოში ორგანიზაციები მილიარდობით დოლარს, იენსა და ევროს ხარჯავენ ლიდერობის ტრენინგებსა და განვითარებაზე.⁶⁶ ეს ძალისხმევა მრავალ ფორმას ღებულობს, დაწყებული 50000-დოლარიანი ლიდერობის სწავლების პროგრამებით, რომლებსაც ჰარვარდის მსგავსი უნივერსიტეტები სთავაზობენ და დამთავრებული Outward Bound School-ის სანაოსნო გამოცდილებით. მართალია, ლიდერთა ტრენინგებზე გახარჯული ფულის დიდმა ნაწილმა შეიძლება საეჭვო სარგებელი მოიტანოს, მაგრამ ჩვენს მიმოხილვაში ნავარაუდევია, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ რაღაცის კეთება მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად ასეთი ტრენინგებისგან.⁶⁷

პირველ რიგში, მოდით, ვაღიაროთ აშკარა ფაქტები. ზოგ ადამიანს არა აქვს ის, რაც საჭიროა ლიდერად გადაქცევისთვის – ესაა დრო. მაგალითად, ფაქტები ცხადყოფს, რომ ლიდერობის ტრენინგები უფრო წარმატებულია იმ ინდივიდებისთვის, რომლებსაც მაღალი თვითმმართველობის დონე აქვთ, ვიდრე მათთვის, ვინც დაბალი თვითმმართველობით გამოირჩევა. ასეთ ინდივიდებს აქვთ საკმარისი მოქნილობა იმისათვის, რომ შეცვალონ თავიანთი ქცევა სხვადასხვა სიტუაციის მოთხოვნის შესაბამისად. გარდა ამისა, ორგანიზაციებმა შეიძლება აღმოაჩინონ, რომ იმ პირადი ჩვევის მაღალი დონით მფლობელი ინდივიდები, რასაც ლიდერობის მოტივაცია ჰქვია, ლიდერული თვისებების განვითარების შესაძლებლობების უფრო ამთვისებლები არიან.⁶⁸

რისი სწავლა შეუძლიათ ინდივიდებს უფრო ეფექტურ ლიდერად ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებით? შეიძლება ოპტიმისტურიც კი იყოს აზრი, რომ „ხედვა-შემოქმედებითი უნარის“ სწავლა შესაძლებელია, მაგრამ საშემსრულებლო უნარების სწავლა ნამდვილად შეიძლება. ადამიანებმა შეიძლება წვრთნით გამოიმუშაონ „ეფექტური ხედვისთვის მნიშვნელოვანი თემების შინაარსის გაგების უნარი“.⁶⁹ ჩვენ ასევე შეგვიძლია ისეთი უნარების შესწავლა, როგორცაა ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობების აგება და დამრიგებლობა. ასევე, ლი-



წყარო: Reuters/Handout

ლიდერთა ტრენინგების ფარგლებში, **Samsung Heavy Industries Ship Construction**-ის დაახლოებით 300 ხელმძღვანელი პირი ესწრებოდა ერთკვირიან სამხედრო ტრენინგს სამხრეთ კორეის ერთ-ერთ საჰაერო ბაზაზე. იმ ეფექტურ ლიდერად ჩამოყალიბება, რომელიც იმუშავებს ცვლილებების შემომტანად, მთავარი პრიორიტეტია **Samsung**-ისთვის შემოსავლების 400 მილიარდ დოლარამდე გაზრდასა და 2020 წლამდე მსოფლიოს ხუთი წამყვანი ბრენდის რიგში მის ჩადგომასთან დაკავშირებული გეგმის განხორციელებაში. სამხედრო სტილის ტრენინგებით მონაწილეები სწავლობენ იმას, თუ როგორ უნდა განვითარდნენ ფსიქიკურად, ფიზიკურად და ემოციურად; როგორ უნდა გადაიქცნენ ზეგავლენის წყაროდ, რათა სხვებიც შთააგონონ თავისი ხედვის, აზარტისა და ერთგულების მეშვეობით და როგორ შეძლონ სხვების მოტივირება მუშაობის ეფექტურობის უმაღლესი დონის მისაღწევად.

დერებს შეიძლება ასწავლო სიტუაციური ანალიზის უნარები. მათ შეუძლიათ ისწავლონ, როგორ უნდა შეაფასონ ან გადაახალისონ სიტუაცია, მათივე სტილთან უკეთესად შეთანხმობილი რომ გახადონ და გათვალონ, ლიდერის როგორი ქცევა იქნება ყველაზე ეფექტური მოცემულ სიტუაციაში.

ლიდერობის შემსვლელმა იმ რწმენის მიუხედავად, რომ ზოგიერთი ხელმძღვანელის სტილი, მიუხედავად კონკრეტული სიტუაციისა, ყოველთვის ეფექტური იქნება, ლიდერობა შეიძლება არ იყოს ყოველთვის მნიშვნელოვანი! კვლევები გვიჩვენებს, რომ ზოგიერთ სიტუაციაში, ნებისმიერი ქცევა, რომელსაც ხელმძღვანელი ამჟღავნებს, შეუფერებელია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გარკვეული ინდივიდუალური, სამუშაო და საორგანიზაციო ცვლადები შეიძლება მოქმედებდეს, როგორც „ლიდერობის შემცვლელი“, რაც ხელმძღვანელის გავლენას ნეგატიურს ხდის.⁷⁰

მაგალითად, მიმდევართა ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა გამოცდილება, ტრენინგი, პროფესიული ორიენტაცია ან დამოუკიდებლობის საჭიროება, შეიძლება ანეიტრალურად ლიდერობის ზეგავლენას. ამ მახასიათებლებმა შეიძლება შეცვალოს თანამშრომლის მოთხოვნილება ლიდერის მხარდაჭერასა ან შესაძლებლობაში, შექმნას სტრუქტურა და შეამციროს ამოცანის გაურკვევლობა. უფრო მარტივად, ის სამუშაოები, რომლებიც, თავისი არსის მიხედვით, არაორაზროვანი და რუტინული ან, თავისი ბუნებით, დამაკმაყოფილებელია, ნაკლებ მოთხოვნებს აყენებს ლიდერის წინაშე. დაბოლოს, ისეთმა საორგანიზაციო მახასიათებლებმა, როგორიცაა აშკარად ფორმალიზებული ამოცანები, ხისტი წესები და პროცედურები ან გაერთიანებული სამუშაო ჯგუფები, შეიძლება შეცვალოს ფორმალური ლიდერობა.

MyManagementLab ენციკლოპედია mymanagementlab.com-ს

იმ ამოცანების ამოსახსნელად, რომლებიც მონიშნულია  ნიშნით

თავი 18

გზადება გამომცდებისთვის/ქვიზებისთვის თავის შექმნა სწავლის შედეგების მიხედვით

18.1 სწავლის შედეგი

განსაზღვრეთ, რა არის ლიდერი და ლიდერობა.

ლიდერი ისეთი ადამიანია, რომელსაც შეუძლია გავლენის მოპოვება სხვებზე და აქვს მენეჯერული უფლებამოსილებები. ლიდერობა არის ჯგუფის გაძღოლის და მასზე გავლენის მოპოვების პროცესი ჯგუფის მიზნების მისაღწევად. მენეჯერებს მართებთ, იყვნენ ლიდერები, ვინაიდან ლიდერობა ოთხი მენეჯერული ფუნქციიდან ერთ-ერთია.

18.2 სწავლის შედეგი

შეადარეთ და შეაპირისპირეთ ლიდერობის ადრეული თეორიები.

ლიდერის პიროვნული თვისებების განსაზღვრის ადრეული მცდელობები წარუმატებელი იყო, თუმცა უფრო გვიანდელმა მცდელობებმა ლიდერობასთან დაკავშირებული რვა პიროვნული თვისება აღმოაჩინა.

აიოვას უნივერსიტეტის კვლევებმა ხელმძღვანელობის სამი სტილი აღმოაჩინა. ერთადერთი დასკვნა კი ის იყო, რომ ჯგუფის წევრები უფრო კმაყოფილნი იყვნენ დემოკრატიული ხელმძღვანელით, ვიდრე ავტორიტარულით. ოჰაიოს შტატის კვლევებმა ხელმძღვანელად გადაქცევის ორი განზომილება გამოკვეთა – სტრუქტურის ინიცირება და მზრუნველობა. ის ხელმძღვანელი, რომელიც საუკეთესო იყო ორივე განზომილებაში, დროდადრო აღწევდა ჯგუფის მიერ ამოცანის შესრულების და მის წევრთა კმაყოფილების მაღალ დონეს, თუმცა, არა – ყოველთვის. მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევები ყურადღებას აქცევდა თანამშრომლებზე და შედეგებზე ორიენტირებულ ხელმძღვანელებს. მათ დაასკვნეს, რომ იმ ხელმძღვანელებს, რომლებიც თანამშრომლებზე არიან ორიენტირებულნი, შეუძლიათ მიაღწიონ ჯგუფის მუშაობის უფრო მაღალ მწარმოებლურობას და მის წევრთა უფრო მაღალ კმაყოფილებას. ხელმძღვანელობის ბაღე ყურადღებას აქცევდა ხელმძღვანელთა ზრუნვას ადამიანებზე და შედეგებზე, შესაბამისად, გამოკვეთა ხელმძღვანელის ხუთი სტილი. მართალია, ნავარაუდევია იყო, რომ ის ხელმძღვანელი, რომელიც ძლიერია როგორც შედეგებზე, ისე ადამიანზე ზრუნვაში, მთლიანობაშიც საუკეთესოა, თუმცა არ არსებობს ასეთი დასკვნის რაიმე არსებითი მტკიცებულება.

როგორც ქცევის კვლევებმა აჩვენა, ხელმძღვანელის ქცევა ორმაგი ხასიათისაა: ყურადღებას ამახვილებს ამოცანასა და ადამიანებზე.

18.3 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ლიდერობის შესახებ სამი ცნობილი სიტუაციური თეორია.

ფიდლერის მოდელი ცდილობდა განესაზღვრა, კონკრეტულ სიტუაციაში რა სტილის გამოყენებაა საუკეთესო. ის ადგენდა ხელმძღვანელის სტილს – ურთიერთობაზე ან ამოცანაზე ორიენტირებულს – ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის კითხვარის საფუძველზე. ფიდლერმა ასევე ივარაუდა, რომ ხელმძღვანელის სტილი ფიქსირებული იყო. მან გარემოებათა სამი განზომილება შეაფასა: ლიდერი-წევრის ურთიერთობები, ამოცანათა სტრუქტურა და ლიდერის ძალაუფლება. მოდელის ვარაუდით, ამოცანაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელები ყველაზე უკეთ მუშაობენ ძალიან ხელსაყრელ და ძალიან არახელსაყრელ სიტუაციებში, ხოლო ურთიერთობაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელები საუკეთესოდ მუშაობენ ზომიერად ხელსაყრელ სიტუაციებში.

ჰერსეის და ბლანშარდის სიტუაციური ლიდერობის თეორია ამახვილებს ყურადღებას მიმდევართა (დაქვემდებარებულთა) მზადყოფნაზე. გამოიკვეთა ხელმძღვანელობის ოთხი სტილი: ინფორმირება (ამოცანის მაღალი დონე – ურ-

თიერთობის დაბალი დონე); ვაჭრობა (ამოცანის მაღალი დონე – ურთიერთობის მაღალი დონე); მონაწილეობა (ამოცანის დაბალი დონე – ურთიერთობის მაღალი დონე) და უფლებამოსილების გადაცემა (ამოცანის დაბალი დონე – ურთიერთობის დაბალი დონე). მათ ასევე განსაზღვრეს მზადყოფნის ოთხი სტადია: არ შეუძლია და არ სურს (გამოიყენება ინფორმირების სტილი); არ შეუძლია, მაგრამ სურს (გამოიყენება ვაჭრობის სტილი), შეუძლია, მაგრამ არ სურს (გამოიყენება მონაწილეობის სტილი) და შეუძლია და სურს (გამოიყენება უფლებამოსილების გადაცემის სტილი).

რობერტ ჰაუსის მიერ შემუშავებულმა გზა-მიზნის თეორიამ ლიდერის ოთხი ქცევა გამოკვთა: დირექტიული, მხარდამჭერი, მონაწილე და წარმატებაზე ორიენტირებული. თეორიის ვარაუდით, ლიდერს შეუძლია და უნდა ჰქონდეს ამ სტილებიდან ნებისმიერის გამოყენების უნარი. სიტუაციურ გარემოებათა ორი ცვლადი იქნა აღმოჩენილი გარემოში და მიმდევრებში. არსებითად, გზა-მიზნის მოდელი ამბობს, რომ ლიდერმა, საჭიროებისამებრ, უნდა უზრუნველყოს გაძღოლა და მხარდამჭერა – ანუ გაუთავისუფლოს გზა თავის მიმდევრებს, რათა მათ შეძლონ მიზნის მიღწევა.

18.4 სწავლის შედეგი

აღწერეთ ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები.

ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია (LMX) აცხადებს, რომ ლიდერები ქმნიან თავისიანთა და სხვათა ჯგუფებს და იმ ადამიანებს, რომლებიც მომხრეების ჯგუფში შედიან, ექნებათ მუშაობის ეფექტურობის უფრო მაღალი რეიტინგი, ნაკლები დენადობა და სამუშაოთი უფრო მეტი კმაყოფილება.

ტრანზაქციური ლიდერი ცვლის დაჯილდოებას მწარმოებლურობაზე, მაშინ როდესაც ტრანსფორმაციული ლიდერი ასტიმულირებს და შთააგონებს მიმდევრებს მიზნების მისაღწევად.

ქარიზმატული ლიდერი ენთუზიასტი და თავდაჯერებულია, მისი პერსონალური თვისებებისა და ქმედებების გავლენით, ადამიანები იქცევიან გარკვეული წესის მიხედვით. ადამიანებს შეუძლიათ ისწავლონ ქარიზმატულობა. შორსმჭვრეტელ ლიდერს შეუძლია შექმნას და მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს მომავლის რეალისტური, სარწმუნო და მიმზიდველი ხედვა.

გუნდის ლიდერს ორი პრიორიტეტი გააჩნია – გუნდის გარე პერიმეტრის მართვა და გუნდური პროცესების ხელშეწყობა, რაშიც ლიდერის ოთხი როლია ჩადებული: მეკავშირე არსებულ გარემოებებთან, პრობლემების აღმომფხვრელი, კონფლიქტების მარეგულირებელი და ტრენერი.

18.5 სწავლის შედეგი

განიხილეთ თანამედროვე პრობლემები, რომელთაც გავლენა აქვთ ლიდერობაზე.

ლიდერის ძალაუფლების ხუთი წყარო არსებობს: კანონიერი (ძალაუფლება ან თანამდებობა), იძულებაზე დამყარებული (დასჯა ან კონტროლი), დაჯილდოებაზე დამყარებული (იძლევა დადებით მხარდამჭერას (ჯილდოს)), ექსპერტული (სპეციალური კომპეტენციები, უნარები ან ცოდნა) და ეტალონური (სასურველი რესურსები ან პირადი თვისებები).

დღევანდელი ლიდერები აწყდებიან ძალაუფლების მართვის, ნდობის გამო-მუშავების, თანამშრომლებზე უფლებამოსილების დელეგირების, კულტურულ კონტექსტში ლიდერობის და ეფექტურ ლიდერად გადაქცევის საკითხებს.

სადისკუსიო საკითხები

1. რას გვიამბობს ლიდერობის ოთხი ქცევითი თეორია-თაგან თითოეული ხელმძღვანელობის შესახებ?
2. ახსენით ლიდერობის შესახებ ფიდლერის სიტუაციური თეორია.
3. ლიდერობის სიტუაციური და გზა-მიზნის თეორია-თაგან თითოეული როგორ ხსნის ხელმძღვანელობას.
4. რა არის ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია და რას ამბობს ის ლიდერობის შესახებ?
5. განასხვავეთ ერთმანეთისაგან ტრანზაქციური, ტრანსფორმაციული, ქარიზმატული და შორსმჭვრეტელი ლიდერები.
6. რომელია ლიდერის ძალაუფლების ხუთი წყარო?
7. როგორ ფიქრობთ, მენეჯერთა უმეტესობა რეალურ ცხოვრებაში იყენებს თუ არა გარემოებათა მიდგომას ლიდერობის ეფექტურობის გასაზრდელად? ახსენით.
8. შეუძლიათ თუ არა დაქვემდებარებულებს გავლენა იქონიონ ლიდერის ეფექტურობაზე? იმსჯელეთ.

მზადება ჩემი კარიერისთვის ეთიკური დილემა

ოდესმე თუ გიყურებიათ შოუსთვის „Undercover Boss“? მასში მთავარ როლს ასრულებს კომპანიის „ბოსი“, რომელიც საიდუმლოდ მუშაობს თავის კომპანიაში, რათა გაიგოს, თუ როგორ მუშაობს სინამდვილეში ორგანიზაცია. ჩვეულებრივ, აღმასრულებელი ერთი კვირის განმავლობაში მუშაობს საიდუმლოდ და შემდგომ იმ თანამშრომლებს, რომლებთანაც მუშაობს ეს ხელმძღვანელი, ინვევენ კომპანიის შტაბბინაში და

ან აჯილდოებენ ან სჯიან მათი ქმედებების გამო. მონანილოებენ ყველანაირი ორგანიზაციის უფროსები, დანყებულნი Waste Management-ითა და White Castle-ით და დამთავრებული NASCAR-ითა და Yankee Candle-ით. როგორ ფიქრობთ? არის თუ არა ეთიკური ლიდერისათვის, იმუშაოს საიდუმლოდ თავის ორგანიზაციაში? რატომ კი და რატომ არა? რა ეთიკური საკითხები შეიძლება წარმოიშვას?

უნარების სავარჯიშო

თქვენი ეფექტური ხელმძღვანელობის სტილის შერჩევის უნარების გამომუშავება.

უნარის შესახებ

ეფექტური ხელმძღვანელები ძალიან მარჯვედ უძღვებიან ჯგუფებს წარმატების მისაღწევად, მაშინ როდესაც ჯგუფი განვითარების სხვადასხვა ეტაპს გადის. ხელმძღვანელობის არც ერთი სტილია მუდმივად ეფექტური. სიტუაციური ფაქტორები, მათ შორის, მიმდევართა მახასიათებლები, უნდა იქნეს მიღებული მხედველობაში ეფექტური სახელმძღვანელო სტილის შერჩევისას. მთავარი სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს ხელმძღვანელობის ეფექტურობას, მოიცავს ჯგუფის განვითარების ეტაპს, ამოცანათა სტრუქტურას, თანამდებობრივ ძალაუფლებას, ლიდერი-წევრის ურთიერთობებს, სამუშაო ჯგუფს, თანამშრომლის თვისებებს, ორგანიზაციულ კულტურას და ეროვნულ კულტურას.

ნაბიჯები უნარის განსავითარებლად

თქვენ შეგიძლიათ შეარჩიოთ ეფექტური ხელმძღვანელობის სტილი, თუ გამოიყენებთ შემდეგ ექვს მითითებას:

1. განსაზღვრეთ ის ეტაპი, რომელზეც ოპერირებს თქვენი ჯგუფი ან გუნდი – ჩამოყალიბების, გრიგალივითი განვითარების, დარეგულირების თუ შე-

დეგვიანობის. ვინაიდან თითოეული გუნდური ეტაპი მოიცავს სპეციფიკურ და განსხვავებულ საკითხებსა და ქცევას, მნიშვნელოვანია იცოდეთ, რომელ ეტაპზეა თქვენი გუნდი. ჩამოყალიბება ჯგუფის განვითარების პირველი ეტაპია, რომლის დროსაც ადამიანები უერთდებიან ჯგუფს და შემდეგ ხელს უწყობენ მას მიზნების, სტრუქტურის და ხელმძღვანელობის განსაზღვრაში. მეორეა გრიგალივითი განვითარების ეტაპი, რომელიც ჯგუფშიდა კონფლიქტებით ხასიათდება. დარეგულირება მესამე ეტაპია, რომელიც ხასიათდება მჭიდრო კავშირებით და ერთ მუშტად შეკვრით. მეოთხეა შედეგვიანობის სტადია, როდესაც ჯგუფი სრულიად ფუნქციურია.

2. თუ თქვენი გუნდი ჩამოყალიბების ეტაპზეა, საჭიროა გარკვეული ლიდერული ქცევის გამოყვანება, რაც გულისხმობს იმაში დარწმუნებას, რომ გუნდის ყველა წევრი წარედგინა ერთმანეთს; წევრთა კითხვებზე პასუხების გაცემას; ნდობისა და გახსნილობისთვის საფუძვლის ჩამოყალიბებაზე მუშაობას; იმ ქცევის მოდელირებას, რომელსაც თქვენ მოელით გუნდის წევრებისგან და გუნდის მიზნების, ქმედებებისა და მოლოდინების გარკვევას.

3. თუ თქვენი გუნდი გრივალისებური განვითარების ეტაპზეა, სასურველია გარკვეული ლიდერული ქცევის გამოყენება. ეს ქცევა გულისხმობს კონფლიქტების წყაროთა იდენტიფიცირებას და შუამავლის როლის მორგებას, ორმხრივი ხელსაყრელობის ფილოსოფიის ნახალისებას, გუნდის ხედვის, მისი ძირითადი ღირებულებებისა და მიზნების ხელახლა ჩამოყალიბებას, ღია დისკუსიის ნახალისებას, გუნდში მიმდინარე პროცესების ანალიზის ნახალისებას გაუმჯობესების გზების გამოკვეთის მიზნით, გუნდის ერთ მუშტად შეკვრის და ერთგულების გაძლიერებას, გუნდის ინდივიდუალური წევრების, როგორც ერთიანი გუნდის, აღქმის უზრუნველყოფას.
4. თუ თქვენი გუნდი დარეგულირების ეტაპზეა, თქვენ გჭირდებათ გარკვეული ლიდერული ქცევის გამოყენება. ეს ქცევა მოიცავს გუნდის ამოცანებისა და მოლოდინების გამოკვეთას, ჯგუფის ინდივიდუალური წევრებისა და მთლიანად გუნდის ინფორმირებას შესრულების შესახებ, გუნდის ნახალისებას მომავლის ხედვის მკაფიო ფორმულირებისთვის, გუნდის ხედვის საჯაროდ და ღიად გადმოცემისთვის გზების მოძებნას.
5. თუ თქვენი გუნდი შედეგიანობის ეტაპზეა, თქვენ დაგჭირდებათ გარკვეული ლიდერული ქცევის გამოყენება. ეს ქცევა მოიცავს რეგულარულ და მიმდინარე ინფორმირებას შესრულების შესახებ; ინოვაციებისა და ინოვაციური ქცევის სტიმულირებას; გუნდის ნახალისებას, თავის სასარგებლოდ გამოიყენოს მისი ძლიერი მხარეები; მიღწევების (პატარისა და დიდის) აღნიშვნას და გუნდის უზრუნველყოფას ნებისმიერი იმ მხარდაჭერით, რომელსაც ის საჭიროებს თავისი სამუშაოს გასაგრძელებლად.
6. გააკონტროლეთ ჯგუფი ქცევაში განხორციელებულ ცვლილებებზე და, შესაბამისად, მიუსადაგეთ თქვენი ლიდერობის სტილი. ვინაიდან ჯგუფი არ არის რაიმე სტატიკურობა, ის გაივლის აღმავ-

ლობისა და ვარდნის პერიოდებს. თქვენ უნდა მიუსადაგოთ თქვენი ლიდერობის სტილი სიტუაციის საჭიროებებს. თუ შეამჩნევთ, რომ ჯგუფს მეტი ხელმძღვანელობა სჭირდება თქვენი მხრიდან, მიეცით ეს მას. და თუკი ჩანს, რომ ის ისედაც თავისთავად მაღალ დონეზე ფუნქციონირებს, მიეცით მას მთელი ის მხარდაჭერა, რომელიც საჭიროა ამ დონეზე მისი ფუნქციონირების შესანარჩუნებლად.

ბანივითარეთ უნარი

ქვემოთ წარმოდგენილი მითითებები გთავაზობთ იმ აქტივობას, რომელიც შეგიძლიათ განახორციელოთ ქცევის გასაგარჯიმებლად ეფექტური ხელმძღვანელობის სტილის შერჩევის დროს.

1. იფიქრეთ იმ ჯგუფსა ან გუნდზე, რომელსაც ამჟამად განეკუთვნებით ან რომლის ნაწილიც იყავით. ხელმძღვანელობის სტილის რომელი ტიპის თვისებებს ამჟღავნებდა ამ ჯგუფის ხელმძღვანელი? მოიყვანეთ რამდენიმე კონკრეტული მაგალითი იმ ლიდერული ქცევის ტიპისა, რომლებსაც ის იყენებდა. შეაფასეთ ხელმძღვანელობის სტილი. რა არის შესაფერისი ჯგუფისთვის? რატომ – კი და რატომ – არა? რას გააკეთებდით სხვაგვარად? რატომ?
2. დააკვირდით სპორტულ გუნდს (ან კოლეჯის, ან პროფესიულს), რომელიც თქვენ უაღრესად წარმატებულად მიგაჩნიათ და, რომელიც, თქვენი აზრით, არ არის წარმატებული. ხელმძღვანელობის რომელი სტილი გამოიყენებოდა ამ გუნდების შემთხვევაში? მოიყვანეთ რამდენიმე კონკრეტული მაგალითი სახელმძღვანელო ქცევის იმ ტიპებისა, რომლებიც შენიშნეთ. როგორ შეგიძლიათ შეაფასოთ ხელმძღვანელობის სტილი? იყო თუ არა ის შესაფერისი გუნდისთვის? რატომ – კი და რატომ – არა? როგორ ფიქრობთ, რა დონემდე იქონიებს გავლენას ხელმძღვანელობის სტილი გუნდის შედეგებზე?

ვეუშაობთ ერთად გუნდური სავარჯიშო

სტუდენტთა ნაწილს ალბათ ჰქონია, როგორც მინიმუმ, ერთ ცუდ ბოსთან მუშაობის გამოცდილება. მაგრამ რა არის ცუდი უფროსი? და კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი – რის გაკეთება შეგიძლიათ ასეთ სიტუაციაში?

დაყავით ჯგუფის დანარჩენი წევრები სამ ან ოთხკაციან პატარა ქვეჯგუფებად. შეადგინეთ მახასიათებლების და ქცევების მარკირებული სია, რომელიც, თქვენი რწმენით, ცუდ ბოსს უნდა ჰქონდეს ან

ავლენდეს. შემდეგ, შეადგინეთ კიდევ ერთი მარკირებული სია იმისა, რის გაკეთებას შეძლებდით, თუ აღმოჩნდებოდით ცუდ ბოსთან მუშაობის სიტუაციაში. იყავით რეალისტური თქვენი შეთავაზებების მიმართ; ე.ი. ნუ შესთავაზებთ ვინმეს ყავის გაფუჭებას ან საბურავების დაჭრას.

ჩემი ჯერია, ვიყო მენეჯერი

- იფიქრეთ იმ სხვადასხვა ორგანიზაციებზე, რომლებსაც თქვენ განეკუთვნებოდით. აღნიშნეთ ხელმძღვანელობის სხვადასხვა სტილი, რომელსაც იყენებდნენ ამ ორგანიზაციების ხელმძღვანელები. დაწერეთ სტატია ხელმძღვანელობის ამ ინდივიდუალური სტილების აღწერით (ოლონდ, თუ შეიძლება, სახელების გარეშე) და შეაფასეთ სტილები, რომლებიც გამოიყენებოდა.
- ჩამოწერეთ სამი ადამიანი, რომლებიც თქვენ ეფექტურ ლიდერებად მიგაჩნიათ. შეადგინეთ ამ ინდივიდების მიერ გამოვლენილ იმ თვისებათა მარკირებული სია, რომლებიც, თქვენი აზრით, მათ ეფექტურ ლიდერებად აქცევინ.
- იფიქრეთ იმ დროზე, როდესაც თქვენ გინევდათ ლიდერობა. აღწერეთ თქვენი საკუთარი სახელმძღვანელო სტილი. რის გაკეთება შეგეძლოთ მის გასაუმჯობესებლად? შეადგინეთ თქვენ მიერ გადასადგმელი ნაბიჯების სამოქმედო გეგმა. შეიტანეთ მთელი ეს ინფორმაცია მოკლე სტატიაში.
- მენეჯერები ამბობენ, რომ მათ სულ უფრო ხშირად უწევთ ზეგავლენის გამოყენება საქმის მარჯვედ გასაკეთებლად. ჩაატარეთ გარკვეული კვლევა დაჯერების ხელოვნების შესახებ. შეადგინეთ იმ რჩევების მარკირებული სია, რომლებიც აღმოაჩინეთ სხვებზე გავლენის მოხდენის თქვენივე უნარის გასაუმჯობესებლად.
- ესაა ლიდერობის უნარების სია. შეარჩიეთ აქედან ორი და შეიმუშავეთ სანვრთნელი ვარჯიში, რომელიც ხელს შეუწყობს ამ უნარების განვითარებას ან გაუმჯობესებას: თანამშრომელთა საზოგადოების შექმნას; გუნდის ფორმირებას; სხვათა მომზადებას და მოტივირებას; ურთიერთობას გავლენის, დამაჯერებლობის და ენერჯის გამოვლენით; მაგალითის მიცემას; ცვლილებების გაძლოლას; გადაწყვეტილებების მიღებას; ხელმძღვანელობისა და მიმართულების უზრუნველყოფას; მრავალფეროვნების შეფასებას.
- სტივის და მერის მიერ რეკომენდებული საკითხავი: Stephen M. R.Covey with Rebecca Merrell, *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything* (Free Press, 2006); NancyS. Ahlrichs, *Manager of Choice* (Davies-Black Publishing,2003); John H. Zenger and Joseph Folkman, *TheExtraordinary Leader: Turning Good Managers into GreatLeaders* (McGraw-Hill, 2002); Robert H. Rosen, *LeadingPeople* (Viking Penguin Publishing, 1996); MargaretJ. Wheatley, *Leadership and the New Science* (Berrett-Koehler Publishers, 1994); Max DePree, *Leadership Jazz*(Dell Publishing, 1992); and Max DePree, *Leadership Isan Art* (Dell Publishing, 1989).
- შეარჩიეთ ერთ-ერთი თემა ოცდამეერთე საუკუნის ლიდერობასთან დაკავშირებული საკითხების ნაწილში. ჩაატარეთ რაიმე დამატებითი კვლევა ამ თემის ირგვლივ და შეიტანეთ თქვენი აღმოჩენები მარკირებულ სიაში, რომელიც თქვენ მოამზადეთ მეცადინეობაზე წარმოსადგენად. თქვენი წყაროების ციტირებისას იყავით დამაჯერებელი.
- ჩამოართვით ინტერვიუ სამ მენეჯერს იმის თაობაზე, თუ, მათი აზრით, რა ძალისხმევას მოითხოვს წარმატებულ ლიდერად ყოფნა. ვრცლად აღწერეთ თქვენი აღმოჩენები მოხსენებაში და მზად იყავით გაკვეთილზე მის საჩვენებლად.
- თქვენი სიტყვებით ჩამოწერეთ სამი რამ, რაც ისწავლეთ ამ თავში კარგი მენეჯერის შესახებ.
- თვითშემეცნება შეიძლება იყოს მძლავრი სასწავლო ინსტრუმენტი. ეწვიეთ mymanagementlab.com-ს და შეასრულეთ შემდეგი თვითშეფასების სავარჯიშოები: როგორია ჩემი ხელმძღვანელობის სტილი? რას უდრის ჩემი LPC ქულათა რაოდენობა? რამდენად ქარიზმატული ვარ? ვენდობი თუ არა სხვებს? ხედავენ თუ არა სხვები ჩემში სანდო ადამიანს? რამდენად კარგი ვარ გუნდის შექმნასა და გაძლოლაში? ვარ თუ არა ეთიკური ხელმძღვანელი? თქვენი შეფასებების შედეგების გამოყენებით, გამოკვეთეთ პირადი ძლიერი და სუსტი მხარეები. რას მოიმოქმედებთ თქვენი ძლიერი მხარეების გასამყარებლად და სუსტი მხარეების გასაუმჯობესებლად?

MyManagementLab

ენვით mymanagementlab.com-ს ქვემოთ მოცემულ წერით შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად:

- 18-1.** განსაზღვრეთ ლიდერი და ლიდერობა და ახსენით, მენეჯერები რატომ უნდა იყვნენ ლიდერები.
- 18-2.** რა მნიშვნელოვანი საკითხები დგას თანამედროვე ლიდერების წინაშე?
- 18-3.** Mymanagementlab – ამომწურავი წერილობითი დავალება ამ თავისთვის.

პრაქტიკული შემთხვევა 1 ლიდერების აღზრდა



რამდენად მნიშვნელოვანია კარგი ხელმძღვანელი ორგანიზაციისთვის? თუ ამის შესახებ სულ ახლახან თანამდებობიდან გადამდგარ 3M-ის უფროს აღმასრულებელ ოფიცერს ჯორჯ ბაკლის (George Buckley) ვკითხავთ, ის იტყვის – უკიდურესად მნიშვნელოვანი.⁷¹ მაგრამ ის ასევე იტყვის, რომ კარგი ლიდერი ცარიელ ადგილზე და არაფრისგან ვერ დაიბადება. კომპანიამ უნდა აღზარდოს ისეთი ლიდერი, რომელსაც აქვს უნარი და შესაძლებლობა, ხელი შეუწყოს კომპანიის გადარჩენასა და აყვავებას. და, ასპარეზობის კარგი სტატისტიკის მქონე იმ წარმატებული ბეისბოლის გუნდის მსგავსად, რომელსაც აქვს ადგილზე მოთამაშეთა განვითარების გეგმა, 3M-ს აქვს საკუთარი ფარმისისტემა. გარდა ამისა, მისი ფარმისისტემა განკუთვნილია კომპანიის ხელმძღვანელთა განვითარებისათვის.

3M-ის ახალი გენერალური დირექტორი ინგე ტულინი (მარცხნივ) და ყოფილი გენერალური დირექტორი ჯორჯ ბაკლი აძლიერებენ კომპანიის მისწრაფებას სახელმძღვანელო სრულყოფისკენ, რომელიც ლიდერობის ექვს თვისებას ეყრდნობა: „კურსის დასახვის; სხვების ენერგიით დამუხტვისა და შთაგონების; ეთიკის, ხასიათის მთლიანობისა და დადგენილი წესების დაცვის დემონსტრირების; შედეგების მიღწევის; დონის ამაღლებისა და საზრიანად ინოვაციების შემოტანის“ შესაძლებლობას.

წყარო: © ZUMA Press, Inc./Alamy

პროგრამა იმდენად ეფექტურია, რომ ის სამჯერ იყო „20 საუკეთესო ლიდერ კომპანიის შორის“ ბოლო ოთხი წლის განმავლობაში და მოიხსენიება საუკეთესო 25 კომპანიის შორის ლიდერობის ნიჭის მქონეთა აღზრდის დარგში, Hay Consulting Group-ის და Fortune-ის მონაცემთა შესაბამისად. რას წარმოადგენს 3M ლიდერთა განვითარების პროგრამა? დაახლოებით 10 წლის წინ კომპანიის ყოფილმა უფროსმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ჯიმ მაკნერნიმ (Jim McNerney), რომელიც ამჟამად Boeing-ის უფროსი აღმასრულებელი ოფიცერია, და მისმა უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ 18 თვე დაუთმეს კომპანიისთვის ახალი სახელმძღვანელო მოდელის შემუშავებას. მრავალრიცხოვანი გონებრივი იერიშის სესიისა და საკმაოდ ცხარე კამათის შემდეგ ჯგუფი საბოლოოდ შეთანხმდა ექვს „ლიდერულ თვისებაზე“, რომელიც, მათი რწმენით, იყო განსაკუთრებული კომპანიისთვის, რათა ის დახელოვნებულიყო აღსრულების სტრატეგიასა და პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებაში. ეს ექვსი თვისებაა: „კურსის დასახვა; სხვების დამუხტვა ენერგიით და შთაგონება; ეთიკის, ხასიათის მთლიანობის და დადგენილი წესების დაცვის დემონსტრირება; შედეგების მიღწევა; დონის ამაღლება და საზრიანად ინოვაციების შემოტანა“. ბაკლის და შემდგომში ახლად დანიშნული უფროსი აღმასრულებელი ოფიცრის, ინგე ტულინის (Inge Thulin) ხელმძღვანელობით, კომპანია აგრძელებს და აძლიერებს კიდევაც თავის მისწრაფებას ლიდერობის სრულყოფისაკენ ამ ექვსი თვისების გამოყენებით.

როდესაც ბაკლის ჰკითხეს ლიდერობაზე მისი შეხედულებების შესახებ, მან დარწმუნებით თქვა, რომ ლიდერები განსხვავდებიან მენეჯერებისგან: „ლიდერი უფრო მეტად შთაგონებაა, ვიდრე სხვა რამ. მენეჯერი კი უფრო მეტად პროცესითაა დაკავებული“. ის დარწმუნებულია, რომ ლიდერის განვითარების მთავარი მომენტია ისეთ დეტალებზე ყურადღების გამახვილება, რომლებიც შეიძლება განვითარდეს სტრატეგიული აზროვნების მსგავსად. ბაკლი ასევე დარწმუნებულია, რომ ლიდერები ძალიან სწრაფად არ უნდა დაანინაურო ორგანიზაციაში. მათ სჭირდებათ დრო, რათა განიცადონ მარცხი და გაიგონ, რა ჯდება აღორძინება.

საბოლოოდ, როდესაც მას ჰკითხეს მისსავე სახელმძღვანელო სტილზე, ბაკლიმ უპასუხა: „ჩემთვის წარმატებულად ქცევის ყველაზე საუკეთესო გზაა, მყავდეს ჩემზე მომუშავე ისეთი ადამიანები, რომლებიც უკეთესნი არიან. ასეთი

ტიპის ემოციური თავდაჯერებულობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ლიდერისთვის. თქვენ ავითარებთ პატივისცემას ამ ადამიანების მიმართ, ვინაიდან აღფრთოვანებულნი ხართ იმით, რასაც ისინი აკეთებენ. ავითარებთ რა პატივისცემას, თქვენ ავითარებთ ნდობას. რაოდენ მოგონილადაც არ უნდა ჟღერდეს, ეს მაინც მუშაობს“. და ეს უნდა მუშაობდეს, ვინაიდან კომპანია იმყოფება მე-18 ადგილზე Fortune-ის მიერ გამოცემულ 2012 წლის ყველაზე განმაცვიფრებელი მსოფლიო კომპანიების სიაში.

სადისკუსიო საკითხები ★

1. რას ფიქრობთ ბაკლის გამოთქმაზე, რომ ლიდერები განსხვავდებიან მენეჯერებისგან? ეთახნხმებით ამ აზრს? რატომ – კი და რატომ – არა?
2. ლიდერობის რომელ მოდელებს/თეორიებს/საკითხებს ხედავთ თქვენ ამ შემთხვევაში? ჩამოთვალეთ და აღწერეთ.
3. განიხილეთ თითოეული ლიდერის იმ ექვსი თვისებიდან, რომლებიც, კომპანიის აზრით, მნიშვნელოვანია. ახსენით, რას მოიცავს თითოეული მათგანი, თქვენი აზრით. შემდეგ განიხილეთ, როგორ შეიძლება განვითარდეს და გაიზომოს ეს თვისებები.
4. რას გვასწავლის ეს შემთხვევა ლიდერობის შესახებ?

პრაქტიკული შემთხვევა 2 რადიკალური ლიდერობა

რიკარდო სემლერი (Ricardo Semler), Semco Group-ის (სან პაულუ, ბრაზილია) უფროსი აღმასრულებელი ოფიცერი, ზოგიერთის მიერ განიხილება, როგორც რადიკალი.⁷² ის არასდროს განეკუთვნებოდა ლიდერთა იმ ტიპს, რომელზეც ადამიანთა უმეტესობამ შეიძლება იფიქროს, რომ ის დგას მულტიმილიონიანი ბიზნესის სათავეში. რატომ? სემლერი არღვევს ლიდერობის ყველა ტრადიციულ „წესს“. ის უკიდურესად მიუწვდომელი ლიდერია, რომელსაც ოფისიც კი არა აქვს კომპანიის შტაბბინაში. როგორც მონანილეობაზე დამყარებული მენეჯმენტის „წამყვანი მხარდამჭერი და ყველაზე დაუღლეელი აპოლოგეტი“, სემლერი ამბობს, რომ მისი ფილოსოფია მარტივია: მოექეცი ადამიანებს, როგორც მომნიჭებულ ზრდასრულ პიროვნებას და ისინიც ზრდასრული ადამიანებივით გიპასუხებენ.

მისი მონანილეობაზე დამყარებული მართვასთან მიდგომის საფუძველი იმის რწმენაა, რომ „ორგანიზაციები აყვავების მეტ ხარისხს აღწევენ, როცა თანამშრომლებს აძლევენ უფლებამოსილებას, გამოიყენონ თავიანთი კრეატიულობა და მახვილი გონება მთელი საწარმოს მუშაობის პროცესში და მიიღონ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები უშუალოდ მუშაობის მსვლელობაში, შესაძლოა, თავიანთი ბოსების შერჩევისა და არჩევნის ჩათვლითაც კი“. და, სემლერის თანახმად, ასეთი მიდგომა მუშაობს... და კარგადაც მუშაობს. მაგრამ როგორ მუშაობს ის რეალურ სიტუაციაში?

სემლერთან თქვენ ვერ იპოვით ორგანიზაციებისა და მენეჯმენტის გარე მახასიათებლების უმეტესობას. აქ არც ორგანიზაციული სტრუქტურაა, არც ხანგრძლივი გეგმები, არც განცხადებები კომპანიის საბაზრო ღირებულებების შესახებ, არც დრესკოდი და არც ჩამონერილი წესები ან სახელმძღვანელოები კომპანიის პოლიტიკის შესახებ. კომპანიის თანამშრომლები თავად ადგენენ



რიკარდო სემლერის რადიკალური ლიდერობა, რომელიც აძლევს თანამშრომლებს უფლებამოსილებას, მიიღონ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მათი სამუშაო საათების, ანაზღაურების დონის, უფროსების, კორპორაციული ლიდერობისა და სტრატეგიული ინიციატივების შესახებ, დამყარებულია იმ რწმენაზე, რომ თვითმმართველობა აუცილებელია მოქნილი ორგანიზაციის შესაქმნელად, რომელიც გადარჩება და აყვავდება ქაოსურ პოლიტიკურ და ეკონომიკურ გარემოში.

წყარო: **Kali9/Getty Images**

თავიანთ სამუშაო საათებს და ანაზღაურების დონეს. ხელქვეითები წყვეტენ, ვინ იქნება მათი ბოსი და ასევე ამონებენ მისი მუშაობის ეფექტურობას. თანამშრომლები ასევე ირჩევენ კორპორაციულ ხელმძღვანელობას და ადგენენ კომპანიის ახალი სტრატეგიული ინიციატივების უმეტესობას. თითოეულ ადამიანს ერთი ხმა აქვს, მათ შორის, რიკარდო სემლერსაც.

რატომ გადაწყვიტა სემლერმა, რომ რადიკალური ხელმძღვანელობის სწორედ ეს ფორმაა საჭირო და მუშაობს თუ არა ის? სემლერი არ მისდევდა ესოდენ რადიკალურ თვითმმართველობას რაიმე ალტრუისტული ფარული მოტივებიდან გამომდინარე. პირიქით, ის გრძნობდა, რომ ეს იყო საშუალება ისეთი ორგანიზაციის აგებისა, რომელიც იქნებოდა მოქნილი და საკმარისად თავსებადი, რათა აყვავებულიყო ქაოსურ და არამშვიდ ხანაში.

ის ამტკიცებდა, რომ ამ მიდგომამ საშუალება მისცა Semco-ს, გადარჩენილიყო ბრაზილიური პოლიტიკისა და ეკონომიკის ხშირად ცვალებად სიტუაციაში. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნის პოლიტიკური ხელმძღვანელობა და ეკონომიკა ერთი უკიდურესობიდან მეორეში ვარდებოდა და უამრავმა ბრაზილიურმა ბანკმა და კომპანიამ წარუმატებლობა განიცადა, Semco მაინც გადარჩა. და არა მარტო გადარჩა, არამედ, წარმატებასაც აღწევს. და სემლერი ამ ფაქტს მიაწერს თავისი კომპანიისა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, თანამშრომლების მოქნილობას.

სადისკუსიო საკითხები

1. აღწერეთ რიკარდო სემლერის ხელმძღვანელობის სტილი. როგორ ფიქრობთ, რა შეიძლება იყოს მისი სტილის უპირატესობა და ნაკლი?
2. რა სირთულეებს შეიძლება წააწყდეს რადიკალური პასიურობისას ხელმძღვანელი? როგორ შეიძლება ამ პრობლემებთან გამკლავება?
3. როგორ შეიძლება ამ ორგანიზაციაში მომავალი ხელმძღვანელების იდენტიფიცირება? იქნება თუ არა ლიდერობის სწავლება მნიშვნელოვანი ასეთი ორგანიზაციისთვის? იმსჯელეთ.
4. რა შეიძლება ისწავლონ სხვა ბიზნესებმა რიკარდო სემლერის ლიდერული მიდგომისაგან?

მენეჯმენტის პრაქტიკა



მენეჯერის დილემა

როგორც ახალი მომუშავე, როგორ იგრძნობდით თავს, თუ თქვენი უფროსი გთხოვდათ რაიმეს გაკეთებას და თქვენ იძულებული იქნებოდით გელიარებინათ, რომ არ იცით, როგორ გააკეთოთ ეს? უმეტესობა ჩვენგანი, ალბათ, თავს იგრძნობდა შეუსაბამოდ და არაკომპეტენტურად. ახლა წარმოიდგინეთ, როგორი უცნაური და არაკომფორტული იქნებოდა, თუ ამ შემთხვევის შემდეგ შინ უფროსთან ერთად დაბრუნდებოდით, რადგან ერთ ბინაში ცხოვრობთ და მეგობრობთ მეოთხე კურსიდან. ეს ის სიტუაციაა, რომელშიც აღმოჩნდნენ ჯონი, გლენი და კურტი. ჯონი და კურტი მუშაობენ პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიაში, რომელიც გლენმა დააფუძნა ოთხ სხვა პიროვნებასთან ერთად. ამჟამად მათ ბიზნესში დასაქმებულია 39 ადამიანი და „მეგობრებმა“ აღმოაჩინეს, რომ სამუშაოს და მეგობრობის შეთავსება ყოფილა რთული! შინ ისინი თანასწორნი არიან – იყოფენ ბინას, სადაც სამი საძინებელია, და სახლის სამუშაოებს. თუმცა, სამსახურში თანასწორობა რჩება კარს მიღმა. გლენი ჯონის უფროსია, ხოლო კურტის უფროსი კომპანიის სხვა მენეჯერია. ახლახან კომპანიაში შეიცვალა სამუშაო ადგილი. გლენს, როგორც ოთხი ადამიანისგან შემდგარი მენეჯმენტის გუნდის წევრს, აქვს კუთხის ოფისი ფანჯრებით. ჯონმა მიიღო გადატვირთული ოფისი და გაბრაზებულია გლენზე, რადგან ოფისების განაწილებისას მან მხარი არ დაუჭირა. ჯონს

კი არც დაუჩივლია, რადგან არ უნდოდა მიეღო ოფისი მხოლოდ იმიტომ, რომ გლენის მეგობარია. კიდევ ერთი პრობლემა მნიშვნელოვან გამოდინარე იქიდან, რომ მეზობლები ერთმანეთს ეჯიბრებიან, ვინ უფრო გვიანობამდე იმუშავებს. კურტის ბოსს ეშინია, რომ კურტი ძალიან გადაიღლება. სხვა უხერხული მომენტები ჩნდება მაშინ, როდესაც განიხილება კომპანიის შედეგები. როდესაც გლენს უნდა გამოთქვას ის, რასაც ფიქრობს სამუშაოსთან დაკავშირებით, ის თავს იკავებს. გარდა ამისა, სახეზეა „სპილო ოთახში“ (ინგლისური იდიომა იმ პრობლემის აღსანიშნავად, რომელიც უზარმაზარია, თუმცა მის მოგვარებაზე არავინ ზრუნავს). თუ კომპანიას ოდესმე შეისყიდის უფრო დიდი კომპანია, გლენი და მისი პარტნიორები მიიღებენ დიდ მოგებას. ეს ქმნის გარკვეულ საინტერესო ემოციურ საკითხებს მეზობლებისთვის. შეიძლება ვიფიქროთ, რომ პრობლემა გადაწყდება საცხოვრებლად სხვაგან გადასვლით, თუმცა, უძრავი ქონება ძალიან ძვირია და, ამას გარდა, ეს ბიჭები კარგი მეგობრები არიან.

საკუთარი თავი წარმოიდგინეთ გლენის ადგილას. როგორ გაართმევდით თავს ამ სიტუაციას მე-6 ნაწილიდან მიღებული იმ ცოდნის გამოყენებით, რომელიც ინდივიდუალური ქცევის, კომუნიკაციის, მომუშავის მოტივაციისა და ლიდერობის საკითხებს ეხება?

გლობალური თვალსაზრისით

როგორც ტექსტის ამ ნაწილში აღმოაჩინეთ, მომუშავის ჩართულობა მენეჯერების ყურადღების მნიშვნელოვანი ობიექტია. მენეჯერებს სურთ, რომ მათი მომუშავეები იყვნენ სამუშაოსთან მჭიდროდ დაკავშირებულნი, მისით კმაყოფილნი და ენთუზიანებით აღსავსენი. ეს არის ჩართულობა. რატომ არის მომუშავის ჩართულობა ასეთი მნიშვნელოვანი? იმიტომ, რომ ისაა ინდიკატორი ორგანიზაციის სიჯანსაღის და ბიზნესის საბოლოო შედეგებისა – წარმატება იქნება ეს თუ მარცხი. გლობალურ დონეზე მომუშავეთა ჩართულობის ბოლო ხელმისაწვდომი მონაცემები (2011 წლის) გვიჩვენებს ამ ინდიკატორის ზრდას 2010 წლის 56 პროცენტებიდან 58 პროცენტამდე 2011 წელს. ანუ მომუშავეთა 58 პროცენტი მსოფლიო მასშტაბით აცხადებს, რომ არის ჩართული – შეყვარებულია სამუშაოზე და მჭიდრო კავშირი აქვს მასთან. ყველაზე დიდი ზრდა დაფიქსირდა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში; მცირე გაუმჯობესება აღინიშნა ევროპაში; მცირედ გაუარესდა ინდიკატორი ლათინურ ამერიკაში და იგივე დარჩა ჩრდილოეთ

ამერიკაში. იფიქრეთ ამ სტატისტიკის მეორე მხარეზე. როდესაც მომუშავეების 58 პროცენტი აცხადებს, რომ ჩართულია სამუშაოსა და ორგანიზაციაში, ეს ნიშნავს, რომ ათიდან ოთხი მომუშავე მსოფლიოში ნაწილობრივ ან სრულად განცალკევებულია ორგანიზაციის საქმიანობისგან.

ამრიგად, რა შეუძლიათ გააკეთონ მენეჯერებს მომუშავეების ჩართულობის უზრუნველსაყოფად? მათ შეუძლიათ შეუქმნან კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, აღიარონ მათი მიღწევები და შეინარჩუნონ ორგანიზაციის კარგი რეპუტაცია.

განიხილეთ ქვემოთ მოცემული შეკითხვები იმის საფუძველზე, რაც ისწავლეთ მე-6 ნაწილში:

- თქვენი აზრით, რა როლს თამაშობს ისეთი გარე ფაქტორები, როგორცაა გლობალური ეკონომიკური რეცესია ან ქვეყნის კულტურა მომუშავეთა ჩართულობაში? განიხილეთ.

- რა როლს თამაშობს ორგანიზაციის სამოტივაციო პროგრამები მომუშავეთა ჩართულობაში? განიხილეთ.
- რა გავლენა შეიძლება ჰქონდეს მენეჯერის ლიდერობის სტილს მომუშავეთა ჩართულობის დონეზე? განიხილეთ.
- თვალი გადაავლეთ ამ ნაწილში მოცემულ მასალას მენეჯერული კომუნიკაციის შესახებ. რის გაკეთება შეეძლო მენეჯერს კომუნიკაციის პროცესში მომუშავეთა ჩართულობის დონეზე ზემოქმედებისთვის?



რადგან თანამშრომლები კომპანიის წარმატების საფუძველია, Starbucks აფასებს თავის მომუშავეებს და უქმნის გარემოს, რომელიც უზრუნველყოფს მათ მოტივირებას, იმუშაონ ეფექტურად და ეფექტურად; ავიღოთ წარმატებისთვის, აძლევს განვითარების შესაძლებლობას და უზრუნველყოფს მრავალი უპირატესობით. სურათზე ნაჩვენებ ბარისტები, სასაჩუქრე ჩანთებით ხელში, აქციონერებთან ყოველწლიურ შეხვედრაზე წარადგენენ Starbucks-ის „იდეალურ“ მომუშავეს, რომელიც შემგუბებული, თვითმოტივირებული, შთაგონებული და კრეატიული გუნდური მოთამაშეა.

წყარო: Elaine Thompson/AP Photo

STARBUCKS – აქცენტი ინდივიდებზე

მიუხედავად დაახლოებით 149000 სრულ და ნახევარ-განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლისა, ერთი რამ, რაც მნიშვნელოვანია ჰოვარდ შულცისთვის პირველი დღიდან, მათთან ურთიერთობაა. ის აცხადებს: „ჩვენ ვიცით, რომ ჩვენი პერსონალი ჩვენი წარმატების სული და გულია. ისინი არიან შეუფასებელი და ჩვენც ასევე ვექცევით მათ“. ერთ-ერთი გზა, რომლითაც Starbucks ავლენს მის დამოკიდებულებას პარტნიორებთან ურთიერთობის მიმართ, არის შეხედულებათა კვლევა, რაც პარტნიორებს საშუალებას აძლევს, გაახმოვანონ მათი აზრები მათ გამოცდილებასთან დაკავშირებით. ის ასევე ზომავს მთლიან კმაყოფილებას და ჩართულობას – ხარისხს, რომლითაც პარტნიორები დაკავშირებულნი არიან კომპანიასთან. ეს არის ეფექტური გზა, რომლითაც Starbucks აჩვენებს, რომ კომპანიას აინტერესებს, რას ფიქრობენ მისი მომუშავეები.

- თქვენ ხართ მენეჯერი ორგანიზაციაში, სადაც მუშაობენ სხვადასხვა თაობის ადამიანები. როგორ მიუდგებით თქვენი მომუშავეების ჩართულობის საკითხს? ფიქრობთ თუ არა, რომ თაობა Y-ის წარმომადგენელი მომუშავეების ჩართვა იქნება უფრო რთული? განიხილეთ.

წყაროები: M. Wilson, „Study: Employee Engagement Ticking Up, But It's Not All Good News,“ [www.hrcommunication.com], June 18, 2012; „2012 Trends in Global Employee Engagement,“ www.aon.com, June 17, 2012; K. Gurchiek, „Engagement Erosion Plagues Employers Worldwide,“ HR Magazine, June 2012, p. 17; and T. Maylett and J. Nielsen, „There Is No Cookie-Cutter Approach to Engagement,“ T&D, April 2012, pp. 54-59

განბრძობადი ქეისი STARBUCKS - ლიდერობა

ადამიანების დაქირავების შემდეგ ორგანიზაციაში მენეჯერებმა ხელმძღვანელობა და კოორდინაცია უნდა გაუწიონ მათ მუშაობას ისე, რომ გაგრძელდეს ორგანიზაციული მიზნებისკენ სვლა და მათი მიღწევა. ეს არის მენეჯმენტის ლიდერობის მნიშვნელოვანი ფუნქცია! თუმცა, ამის განხორციელება შეიძლება იყოს ძალიან რთული, რადგან ადამიანების წარმატებით მართვა ნიშნავს, გესმოდეთ მათი შეხედულებები, ქცევები, ხასიათის თავისებურება, ინდივიდუალური და გუნდური მუშაობის შესაძლებლობები, მოტივაცია, კონფლიქტები და ა.შ. – ეს არ არის მარტივი რამ. რეალურად, იმის გაგება, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები და რატომ აკეთებენ იმას, რასაც აკეთებენ, ზოგჯერ, უკიდურესად რთულია. Starbucks ბევრს მუშაობდა ისეთი სამუშაო გარემოს შესაქმნელად, სადაც შესაძლებელი იქნებოდა მომუშავეების (პარტნიორების) ნახალისება და საუკეთესო მხრიდან მათი წარმოჩენა. ჰოვარდ შულცი (Howard Schultz) აცხადებს: „ჩვენ ყველას, როგორც ადამიანებს, ერთი და იგივე გვსურს – პატივს გვცემდნენ და გვაფასებდნენ, როგორც მომუშავეებს, და ვიყოთ მადლიერნი, როგორც მომხმარებლები“.

მაგალითად, პარტნიორების მოსაზრებების კვლევამ 2010 წელს მოიცვა პარტნიორები აშშ-სა, კანადასა და საერთაშორისო რეგიონული მხარდაჭერის ცენტრებში – ევროპა/ახლო აღმოსავლეთი/აფრიკა, აზია-წყნარი ოკეანე და ლათინური ამერიკა, Starbucks Coffee Trading Company შვეიცარიაში, Starbucks Coffee Agronomy Company კოსტა რიკაზე და ყავის გადამამუშავებელი ქარხანა ამსტერდამში. კვლევის ბოლოს ჰოვარდ შულცმა მადლობა გადაუხადა პარტნიორებს კვლევაში მონაწილეობისთვის. მან ასევე დაადასტურა, რომ გასული წელიწად-ნახევარი იყო რთული (ეს იყო შულცის დაბრუნების პერიოდი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის პოზიციაზე) და პარტნიორებს ბევრი რამის გაკეთებას სთხოვდნენ ამ დროის განმავლობაში. მძიმე და ემოციური გადაწყვეტილებები იქნა მიღებული და კომპანიის ფინანსური კრიზისი არ იყო მარტივი

ორგანიზაციის არც ერთი წევრისთვის. თუმცა, შულცმა ასევე გაიმეორა, რომ მისი უპირველესი საზრუნავი იყო კომპანიის პერსონალი და მისი გამოცდილების განახლება Starbucks-ში. მიუხედავად იმისა, რომ შედეგები არ არის საჯარო, სავარაუდოდ, მენეჯერებმა მოისმინეს კარგიც და ცუდიც, რასაც პარტნიორები განიცდიდნენ და გრძნობდნენ. ეს იყო კარგი ბარომეტრი იმის შესაფასებლად, თუ რას ფიქრობდნენ მომუშავეები კომპანიის გარდამავალი და ტრანსფორმაციის რთული პერიოდის შემდეგ. პარტნიორების წინა კვლევებმა აჩვენა რელევანტური და მნიშვნელოვანი შედეგები. მაგალითად, 2005 წლის კვლევაში პარტნიორების 64-მა პროცენტმა მიიღო მონაწილეობა – გაცილებით მეტმა, ვიდრე წინა კვლევაში 2003 წელს, სადაც მონაწილეობა მიიღო 46-მა პროცენტმა. პასუხები პარტნიორების კმაყოფილებისა და ჩართულობის შესახებ დასმულ კითხვებზე იყო უკიდურესად პოზიტიური: პარტნიორების 87-მა პროცენტმა განაცხადა, რომ ისინი იყვნენ კმაყოფილები ან ძალიან კმაყოფილები, 73-მა პროცენტმა კი – რომ ისინი იყვნენ ჩართულნი კომპანიაში (2003 წელს 82 პროცენტი ამბობდა, რომ იყო კმაყოფილი, ხოლო 73 პროცენტი – ჩართული). გარდა ამისა, პარტნიორებმა განსაკუთრებით აღნიშნეს, რომ მათ „იცინან, რა მოეთხოვებათ სამუშაოზე; სჯერათ, რომ სამსახურში ზრუნავენ მათზე და მუშაობენ ისეთი

მენეჯერების ხელმძღვანელობით, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამსახური/პირადი ცხოვრების ბალანსის დაცვას“. პარტნიორებმა ასევე განსაზღვრეს რამდენიმე სფერო, სადაც ისინი გრძნობდნენ გაუმჯობესების საჭიროებას: „წარმატებების მეტად აღნიშვნა; უფრო ეფექტური სწავლებისა და უკუკავშირის უზრუნველყოფა და პარტნიორებთან კომუნიკაციის გაუმჯობესება“. Starbucks-ის მენეჯერები ცდილობენ, იზრუნონ ამ კვლევების შედეგად ან სხვა გზებით გამოვლენილი ნებისმიერი საკითხის გადასაწყვეტად.

ყველა ორგანიზაციას სჭირდება მომუშავეები, რომლებსაც შეეძლება თავიანთი სამუშაოს შესრულება ეფექტურად და ეფექტურად. Starbucks-ის განცხადებით, მას სურს მომუშავეები, რომლებიც არიან „შემგუებელნი, თვითმოტივირებულნი, შთაგონებულნი და კრეატიული გუნდური მოთამაშეები“. როგორც ხედავთ, Starbucks-ის „იდეალურ“ მომუშავეს უნდა ჰქონდეს ინდივიდუალური ძლიერი მხარეები და შეეძლოს გუნდურად მუშაობა. საცალო ვაჭრობის ობიექტზე, განსაკუთრებით, ინდივიდებმა უნდა იმუშაონ ერთად, როგორც გუნდმა, და უპასუხონ Starbucks-ში შესული მომხმარებლის მოლოდინებს. თუ ეს არ მოხდება, გართულება კომპანიის მისიის შესრულება და მისი მიზნების მიღწევა.

კომუნიკაცია STARBUCKS-ში

Starbucks-ისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კომუნიკაცია ყველა მიმართულებით. ამ მიდგომის მიმართ ერთგულება იწყება ზემოდან. ჰოვარდ შულცი ცდილობს, კვირის განმავლობაში მოინახულოს, სულ მცირე, 30-დან 40-მდე მაღაზია. ეს არა მარტო უქმნის მას წარმოდგენას, რა ხდება კომპანიის ობიექტებზე, არამედ პარტნიორებს აძლევს შანსს, ესაუბრონ კომპანიის უმაღლეს მენეჯერს. მთავარ აღმასრულებელ ოფიცერს მოსწონს „ველზე გასვლა“ მაღაზიებისა და ყავის გადამამუშავებელ საწარმოებში ვიზიტის გზით. ახლახან შულცმა Starbucks-ის 1200 პარტნიორთან და მათ მშობლებთან და ოჯახის წევრებთან ერთად გაატარა დრო პეკინში. ამ ღონისძიებამ გამოკვეთა ის განსაკუთრებული როლი, რომელსაც ჩინური ოჯახები ასრულებენ და გამოხატა Starbucks-ის ერთგულება მისი პარტნიორების მიმართ. უმაღლესი ხელმძღვანელობის ასეთი ძალისხმევის მიუხედავად, პარტნიორებმა მომუშავეთა წინა კვლევაში აღნიშნეს, რომ საჭიროა კომუნიკაციის გაუმჯობესება. მენეჯერებმა მოუსმინეს მათ

და განახორციელეს გარკვეული ცვლილებები.

თავიდან მათ შექმნეს შიდამომხმარებლის საინფორმაციო ვიდეო, რომელიც პარტნიორებს აცნობდა კომპანიის სიახლეებსა და განცხადებებს. კიდევ ერთი ცვლილება იყო შიდაკომუნიკაციის აუდიტის დანერგვა, რომელიც შემთხვევით შერჩეულ მომუშავეებს სთხოვს უკუკავშირის იმის შესახებ, თუ როგორ გახადონ კომუნიკაცია კომპანიაში უფრო ეფექტური. გარდა ამისა, პარტნიორებმა შეიძლება გამოთქვან თავიანთი წუხილი იმასთან დაკავშირებით, რომ კომპანიის ზოგიერთი ქმედება და გადწყვეტილება არ შეესაბამება Mission Review გუნდის სახელმძღვანელო პრინციპებს. ეს გუნდი ჩამოყალიბდა 1991 წელს და შედგება კომპანიის მენეჯერებისა და პარტნიორებისგან. ამ მიდგომამ იმდენად კარგად იმუშავა ჩრდილოეთ ამერიკაში, რომ Starbucks-ის ბევრმა საერთაშორისო განყოფილებამ შემუშავა კომუნიკაციის მსგავსი ფორუმები საკუთარი პარტნიორებისთვის.

STARBUCKS – მომუშავეთა მოტივირება

ჰოვარდ შულცის ბავშვობისდროინდელი ისტორია გვიქმნის წარმოდგენას იმის შესახებ, თუ რამ იმოქმედა მის ფილოსოფიაზე ადამიანებთან მოპყრობის თვალსაზრისით. შულცის მამა მუშაობდა სხვადასხვა „ცისფერსაყელიან“ სამსახურში. როცა ის არ მუშაობ-

და, შესაბამისად, არც შემოსავალი ჰქონდათ. როდესაც მამამისმა მოიტეხა კოჭი, ჰოვარდი 7 წლის იყო. ოჯახს „არ გააჩნდა შემოსავალი, ჯანმრთელობის დაზღვევა, მომუშავეის კომპენსაცია და რაიმე დასაყრდენი“. მამის ისეთ მდგომარეობაში ხილვამ, როდესაც მას არ შეეძ-

ლო მუშაობა დაზიანებული ფეხის გამო, წარუშლელი კვალი დატოვა პატარა შულცის მეხსიერებაში. მრავალი წლის შემდეგ, როდესაც მამამისი გარდაიცვალა ფილტვის კიბოთი, „მას არ გააჩნდა დანაზოგები, პენსია და, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, არასოდეს მიუღია კმაყოფილება და დაფასება სამუშაოსგან, რომელსაც ის თვლიდა მნიშვნელოვანად“. ასეთი სამუშაო გარემოს სამწუხარო რეალობამ, რომელსაც მამამისი იტანდა, დიდი გავლენა იქონია ჰოვარდზე და მან პირობა დადო, რომ, თუ ის „ოდესმე აღმოჩნდებოდა პოზიციაზე, საიდანაც შეძლებდა ცვლილების განხორციელებას, უკანა პლანზე არ დააყენებდა ადამიანებს“. და ასეთმა პირობამ გამოცდილებებმა განსაზღვრა გზა, რომლითაც Starbucks ზრუნავს მის პარტნიორებზე – ურთიერთობები და ერთგულება, რაც კომპანიას აქვს თითოეული და ყველა მომუშავეს მიმართ. რეალურად, ბოლოდროინდელი ეკონომიკური რეცესიის დროს, შულცს დაუკავშირდა ინსტიტუციონალური აქციონერი ნახევარგანაკვეთზე მომუშავეთათვის ჯანმრთელობის დაზღვევის შეკვეცის თაობაზე. შულცის პასუხი? – Starbucks-ში გამორიცხულია შეღავათების შეკვეცა!

ერთ-ერთი საუკეთესო გამოხატულება იმისა, თუ როგორ ეპყრობა Starbucks მის ნახევარ- და სრულ განაკვეთზე მომუშავე პარტნიორებს, არის მისი Total Pay პაკეტი, რომელიც მოიცავს კონკურენტულ ანაზღაურებას, ბონუსებს, ყოვლისმომცველ ჯანდაცვას, ანაზღაურებად შვებულებებს, ოპციონებს, დანაზოგის პროგრამას და შეღავათებს პარტნიორებისთვის (ერთ გირვანქა ყავას ყოველკვირეულად). მიუხედავად იმისა, რომ კონკრეტული შეღავათები განსხვავდება რეგიონებისა და ქვეყნების მიხედვით, Starbucks-ის ყველა უცხოელი პარტნიორი იზიარებს Total Pay-ს ფილოსოფიას. მაგალითად, მალაიზიასა და ტაილანდში, ჯანმრთელობის დაზღვევის, ანაზღაურებადი შვებულების, ბიულეტენისა და სხვა შეღავათების გარდა, პარტნიორებს სთავაზობენ ტრენინგების ფართო შესაძლებლობებს, რათა წინ წაიწიონ კარიერაში. თურქეთში, Total Pay პაკეტი Starbucks-ის პარტნიორებისთვის მოიცავს ტრანსპორტირების სუბსიდიებს და კომპანიის ექიმის უფასო მომსახურებას.

Starbucks-ში მნიშვნელოვანია პარტნიორის (მომუშავეს) აღიარება. კომპანიას აქვს აღიარების რამდენიმე ფორმალური პროგრამა, რომელიც პარტნიორებს

შეუძლიათ გამოიყენონ, როგორც ერთმანეთის ნახაღის, დაჯილდოების და შთავონების ინსტრუმენტი. ეს პროგრამებია დანყებული კომპანიის მიერ ფორმალური დაჯილდოებიდან, დამთავრებული მომუშავეების არაფორმალური აღიარებით. ერთი ინსტრუმენტი – განვითარებული პარტნიორების კვლევიდან მიღებული რჩევების საფუძველზე – არის მიღწევების და უყვონებელი აღიარების ბარათი (on-the-spot recognition card), რომელიც აღნიშნავს პარტნიორის და გუნდის წარმატებებს.

იმ პარტნიორების მხარდასაჭერად, რომლებიც რთულ მდგომარეობაში არიან (მაგალითად, ბუნებრივი კატასტროფა, ხანძარი, ავადმყოფობა), კომპანიას აქვს CUP (Caring Unites Partners (კომპანიის პარტნიორებზე ზრუნვა)) ფონდი, რომელიც უზრუნველყოფს ფინანსურ დახმარებას. ქარიშხალ კატრინასა და რიტას შემდეგ 2005 წელს, მექსიკის ყურის სანაპიროზე მცხოვრებმა 300 პარტნიორზე მეტმა მიიღო 225000 დოლარზე მეტი CUP ფონდიდან. ჩინეთში Starbucks-მა გამოყო 1 მილიონი რენმინბი (RMB – ჩინური ვალუტის ოფიციალური სახელწოდება) (დაახლოებით 158000 დოლარი თანამედროვე კურსით) Starbucks China-ს CUP ფონდისთვის, რაც გამოყენებული უნდა ყოფილიყო პარტნიორების მნიშვნელოვანი ან გადაუდებელი საჭიროებისთვის. ასეთია ზრუნვა და თანაგრძნობა, რომლის პირობაც დადო ჰოვარდ შულცმა მამამისის უსუსურობისა და უსახსრობის ჟამს, როცა მას არ შეეძლო მუშაობა მოტეხილი კოჭის გამო.

2012 წელს Starbucks კვლავ დასახელდა ჟურნალ Fortune-ის რეიტინგში – 100 Best Companies to Work For. ეს მოხდა მეთოთხმეტედ, მოყოლებული 1998 წლიდან. მიუხედავად იმისა, რომ Starbucks აღიარებულია, როგორც დიდებული კომპანია, სადაც მუშაობა სასურველია, უნდა აღინიშნოს, რომ მისი პოზიცია ამ რეიტინგში ეცემა. 2008 წელს ის იყო მე-7, 2009-ში – 24-ე; 2010-ში – 93-ე; 2011-ში – 98-ე. თუმცა, 2012 წელს მისი რეიტინგი გაიზარდა 73-ე ადგილამდე. ბევრი კომპანიის მსგავსად, Starbucks-ს უწევს ზოგიერთი მძიმე სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება – ამჟამინდელი ერთ-ერთი უმძიმესი ეკონომიკური პერიოდიდან გამომდინარე. და მაინც, გამოწვევების მიუხედავად, პარტნიორებთან ურთიერთობა კვლავ რჩება Starbucks-ის პრიორიტეტად, რაც განაპირობებს მის მოხვედრას აღნიშნული რეიტინგის პირველ ასეულში.

STARBUCKS – ლიდერობის განმტკიცება

გასაკვირი არაა, რომ ჰოვარდ შულცს აქვს რამდენიმე ჩამოყალიბებული ხედვა გაძლოლის და ლიდერობის შესახებ. მისი თქმით, იყო დიდი ლიდერი, ნიშნავს იპოვო ბალანსი კომპანიის წარსული წარმატებების აღნიშვნასა და სტატუს-კვოს შეცვლას შორის. მისივე თქმით, იყო დიდი ლიდერი, ნიშნავს – განსაზღვრო გზა, რომელსაც უნდა მიჰყვეს თქვენი ორგანიზაცია, და უზრუნველყო მომუშავეთა თავდაჯერებულობა, რათა ისინი გაჰყენენ ამ გზას და არასდროს „გადაუხვიონ კურსიდან, რადგან ეს არის უკეთესი გზა მიზ-

ნისკენ“. ის ამოხსნის, რომ ლიდერები, განსაკუთრებით, მზარდ კომპანიებში, უნდა იყვნენ იმ ფასეულობებისა და პრინციპების ერთგულნი, რაც განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ კეთდება მათი ბიზნესი, და არ დაუშვან ამ ფასეულობათა დათმობა ამბიციების გამო.

1982 წლიდან მოყოლებული ჰოვარდ შულცი ხელმძღვანელობდა Starbucks-ს ისე, რომ კომპანია წარმატებით გაიზარდა, მიაღწია მიზნებს, გადააჭარბა კიდევ მათ და ეს ყველაფერი შეძლო ეთიკურად და პასუხისმგებლობით. დანყებული კომპანიის სახელმძღვანელო

პრინციპების შექმნიდან, დამთავრებული სხვადასხვა ინოვაციური სტრატეგიული ინიციატივებით, შულცს არასოდეს უღალატია რწმენისთვის იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორი შედეგო კომპანიას ყოფილიყო და როგორი უნდა ყოფილიყო. 2011 წელს Fortune-მა ჰოვარდ შულცი დაასახელა წლის ბიზნესპერსონად.

ბევრისგან განსხვავებით, Starbucks და ჰოვარდ შულცი სერიოზულად უდგებოდნენ მემკვიდრის საკითხს. 2000 წელს, როდესაც ის ისევ მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი იყო, გადაწყვიტა თავმჯდომარის პოზიციაზე გადასვლა. მისი შემცვლელი გახდა ორინ სმიტი (Orin Smith) (Starbucks Coffee U.S.-ის პრეზიდენტი და ოპერაციების მთავარი ოფიცერი). სმიტმა უმთავრეს პრიორიტეტად დაისახა თავისი მემკვიდრის მოძებნა. პირველ რიგში, მან განსაზღვრა თავისი წასვლის თარიღი – 2005 წელი, 62 წლის ასაკში. შემდეგ ის მენტორობას უწევდა კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელების ლიდერობის უნარების განვითარებას. ორწლიანი მუშაობის შემდეგ სმიტმა გააცნობიერა, რომ კომპანიის შიდა კანდიდატები, ვისაც უნდა შეეცვალა ის, ჯერ კიდევ მოუმზადებლები იქნებოდნენ ამ პოზიციისთვის კომპანიიდან მისი წასვლის პერიოდისთვის. აქედან გამომდინარე, გადაწყდა, მოეძებნათ შემცვლელი კომპანიის გარეთ. მათ დაიქირავეს ჯიმ დონალდი (Jim Donald) – Pathmark-ის (რეგიონალური სურსათის მა-

ლაზიათა ქსელი) თავმჯდომარე, პრეზიდენტი და მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი. 2005 წელს მთავარ აღმასრულებელ ოფიცრად დანიშვნამდე, სამი წლის განმავლობაში დონალდი ჩაბმული იყო Starbucks-ის ბიზნესში, როგორც ჩრდილოეთ ამერიკის უმსხვილესი განყოფილების პრეზიდენტი. 2008 წლის დასაწყისში ჯიმ დონალდი ჩამოქვეითდა მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის პოზიციიდან და ჰოვარდ შულცმა კიდევ ერთხელ დაიკავა ეს პოზიცია. ამ პერიოდში შულცმა გააანალიზა, რომ უნდა გააქტიურებულიყო, როგორც ლიდერი, და გარდაექმნა და გამოეცოცხლებინა Starbucks.

Starbucks ასევე აცნობიერებს ლიდერობის ბრწყინვალე უნარებით დაჯილდოებული ადამიანების მნიშვნელობას კომპანიის მასშტაბით. მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის, ლიდერობის განვითარების ტრენინგების გარდა, Starbucks საათობრივი ანაზღაურების მქონე თანამშრომლებს (ბარისტებს) ლიდერობის უნარების განსავითარებლად სთავაზობს პროგრამას – ვისწავლოთ ლიდერობა (Learning to Lead). ტრენინგების პროგრამა ასევე მოიცავს ოპერაციებს მაღაზიაში და ეფექტური მენეჯმენტის მეთოდებს. გარდა ამისა, Starbucks ორგანიზაციის ყველა რგოლის მენეჯერებს სთავაზობს დამატებით ტრენინგურსებს ქოუჩინგსა და უკუკავშირის უზრუნველყოფაში, რათა გაუმჯობესდეს ადამიანებთან მათი ურთიერთობის უნარები.

სადისკუსიო საკითხები:

1. გაკვირვებთ თუ არა უზომოდ დადებითი შედეგები პარტნიორების 2005 წლის კვლევიდან? რატომ? ფიქრობთ თუ არა, რომ სასარგებლოა, მომუშავეებს მისცეთ საშუალება, გამოხატონ მოსაზრებები შეხედულებათა კვლევის მსგავსი საშუალებებით? რატომ?
2. რა გავლენა შეეძლო ჰქონოდა პარტნიორთა კვლევის შედეგებს ადგილობრივი მაღაზიების მენეჯერების მიერ სამუშაოს შესრულების გზებზე? რეგიონალურ მენეჯერებზე? გლობალური განვითარების პრეზიდენტზე? ფიქრობთ თუ არა, რომ მომუშავეთა კვლევებს განსხვავებული გავლენა აქვს მენეჯერთა ლიდერობის სტილზე ორგანიზაციული დონეების მიხედვით? რატომ?
3. Starbucks-ის გლობალური გაფართოების კვალობაზე, რა ფაქტორებმა შეიძლება იქონიოს გავლენა პარტნიორების პასუხებზე პარტნიორების შეხედულებების შესახებ კვლევებში? რა შედეგები შეიძლება მოიტანოს მენეჯერებისთვის ამ ფაქტორების გავლენამ?
4. მიმოიხილეთ Starbucks-ისთვის სასურველი ადამიანების ტიპები. ინდივიდუალურ ქცევასთან დაკავშირებული რა საკითხები შეიძლება წამოიჭრას ამ ტიპის ადამიანების მართვაში (იფიქრეთ შეხედულებებზე, პიროვნულ თვისებებზე და ა.შ.)? სამუშაო გუნდთან დაკავშირებული რა საკითხები შეიძლება წამოიჭრას (იფიქრეთ იმაზე, თუ რა ხდის გუნდს წარმატებულად. მინიშნება: შეუძლია ადამიანს, იყოს თვითმოტივირებული და შთაგონებული და, ამასთანავე – კარგი გუნდური მოთამაშე?).
5. იმსჯელეთ Starbucks-ის „იდეალური“ თანამშრომლის შესახებ პიროვნული თვისებების სხვადასხვა თეორიების მიხედვით.
6. თქვენი სიტყვებით აღწერეთ სამუშაო გარემო, რომლის შექმნასაც ცდილობს Starbucks. რა გავლენა შეიძლება ჰქონდეს ასეთ გარემოს მომუშავეთა მოტივირებაზე?
7. სამუშაოს ხასიათის მოდელის გამოყენებით ჩანართიდან 17-6 ისე შეცვალეთ საათობრივი ანაზღაურების მქონე ნახევარგანაკვეთზე მომუშავეის სამუშაო, რომ იყოს უფრო მეტად ხელშემწყობი მოტივაციისთვის.
8. ზედმეტად ბევრს ხომ არ „ზრუნავს“ Starbucks მის პარტნიორებზე? შეიძლება თუ არა საერთოდ იმის თქმა, რომ კომპანია თავის მომუშავეებს ეპყრობა ზედმეტად კარგად? რატომ?
9. ჰოვარდ შულცი აცხადებს: „ჩვენ ყველას, როგორც ადამიანებს, ერთი და იგივე გვსურს – პატივს გვცემდნენ და გვაფასებდნენ, როგორც მომუშავეებს, და ვიყოს მაღლიერნი, როგორც მომხმარებლები“. პატივს სცემს და აფასებს თუ არა კომპანია მის პარტნიორებს (მომუშავეებს)? ახსენით. როგორ ფიქრობთ, რას ნიშნავს ეს მომუშავეებთან ურთიერთობის თვალსაზრისით?
10. ყოფილმა მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ჯიმ დონალდმა ერთხელ განაცხადა: „ფულის ხარ-

- ჯვა, ადამიანების პირველ ადგილზე დაყენებით, არის ფულის ქკვიანურად ხარჯვა“. ეთანხმებით თუ არა? რატომ?
11. თქვენ რომ ხელმძღვანელი იყოთ, შეშფოთდებოდით თუ არა მკვეთრი დაქვეითებით იმ რეიტინგში, რომელიც მოიცავს კომპანიებს, სადაც ყველაზე კარგია მუშაობა? რატომ? რას მოიმოქმედებდით?
 12. მოიყვანეთ კომუნიკაციის ტიპების მაგალითი, რომელსაც ადგილი აქვს Starbucks-ში.
 13. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ Starbucks-ის მალაზიის მენეჯერი ბირმინგჰემში, ალაბამაში. როგორ გაარკვევთ, რა ხდება კომპანიაში? ვის მიმართავთ თქვენი წუხილის და სხვა საკითხების შესახებ?
 14. აღწერეთ ჰოვარდ შულცის ლიდერობის სტილი. შესაფერისი იქნებოდა თუ არა მისი მიდგომა სხვა ტიპის ორგანიზაციებში? რატომ?
 15. ეთანხმებით თუ არა იმას, რომ ლიდერის ცვლილების დაგეგმვა მნიშვნელოვანია? რატომ?
 16. რას აკეთებს Starbucks „სწორად“ ლიდერობის ფუნქციის თვალსაზრისით? რაიმეს „არასწორად“ ხომ არ აკეთებენ? ახსენით.
 17. კომპანიის რომელი პრინციპები (იხ. ვებსაიტი) ზემოქმედებს მენეჯმენტის ლიდერის ფუნქციაზე? ახსენით, როგორ იმოქმედებს ეს პრინციპ(ებ)ი Starbucks-ის მენეჯერების შემდეგ საქმიანობებზე:
 - ა. ინდივიდუალური ქცევის საკითხები;
 - ბ. კომუნიკაციის საკითხები;
 - გ. მოტივაციის ტექნიკა და ლიდერობის სტილი და მიდგომები.

შენიშვნები ნაწილი 6-ის განგრძობადი ქეისისთვის

News Release, „Starbucks Strengthens Commitment to Being the Employer of Choice in China, „news.starbucks.com, April 18, 2012; J. Certner, „Starbucks: For Infusing a Steady Stream of New Ideas to Revive Its Business, „Fast Company, March 2012, pp. 112+; D. A. Kaplan, „Strong Coffee, „Fortune, December 12, 2011, pp. 100+; „Howard Schultz, On Getting A Second Shot, „Inc., April 2011, pp. 52-54; C. Cain Miller, „A Changed Starbucks. A Changed CEO, „New York Times Online, March 12, 2011; „Howard Schultz Promises Partners a Better Starbucks Experience in the Future, „StarbucksMelody.com, www.starbucks melody.com/2010/03/06/howard-schultz-promises-partners-a-better-starbucks-experience-in-the-future/, March 6, 2010; M. Moskowitz, R. Levering, and C. Tkaczyk, „The List: 100 Best Companies to Work For, „Fortune, February 8, 2010, pp. 75+; Starbucks Ad, *USA Today*, May 19, 2009, p. 9A; Interview with Jim Donald, *Smart Money*, May 2006, pp. 31-32; A. Serwer, „Interview with Howard Schultz, „Fortune (Europe), March 20, 2006, pp. 35-36; W. Meyers, „Conscience in a Cup of Coffee, „US News & World Report, October 31, 2005, pp. 48-50; J. M. Cohn, R. Khurana, and L. Reeves, „Growing Talent As If Your Business Depended It, „Harvard Business Review, October 2005, pp. 62-70; Interview with Jim Donald, *Fortune*, April 4, 2005, p. 30; P. Kafka, „Bean Counter, „Forbes, February 28, 2005, pp. 78-80; S. Gray, „Starbucks’s CEO Announces Plan to Retire in March, „Wall Street Journal, October 13, 2004, p. A6; and A. Serwer and K. Bonamici, „Hot Starbucks to Go, „Fortune, January 26, 2004, pp. 60-74.

დანართი

ანტრეპრენიორული საწარმოების მართვა

მენარმეობის კონტექსტი

რასელ სიმონსი (Russel Simmons) მენარმეა.¹ მან დააფუძნა (თანადამფუძნებელია) Def Jam Records, რადგან ნიუ-იორკში მოღვაწე ჰიპ-ჰოპის შემსრულებელთა პერსპექტიულ ჯგუფს ხმის ჩამწერი კომპანია ესაჭიროებოდა, ხმის ჩამწერი დიდი კომპანიები კი უცნობი ხელოვანებისთვის შანსის მიცემაზე უარს აცხადებდნენ. Def Jam სიმონსის კორპორაცია Rush Communications-ის მხლოდ ერთი ნაწილი იყო. იგი ასევე მოიცავდა მენეჯმენტის კომპანიას, ტანსაცმლის კომპანიას სახელად Phat Farm, კინონარმოების სახლს, სატელევიზიო შოუებს, ჟურნალსა და სარეკლამო სააგენტოს. 1999 წელს სიმონსმა თავისი Def Jam-ის აქციები Universal Music Group-ს მიჰყიდა, 2004 წელს კი Phat Farm გაყიდა. დღესდღეობით სიმონსი წილს ფლობს UniRush-ში, ცინცინატიში მდებარე კომპანიაში, რომელიც წინასწარი გადახდების სადებეტო ვიზაბარათებს ყიდის. სიმონსი წილს ფლობს, აგრეთვე, Russel Simmons Argyle Culture-ში, რომელიც ხანში შესული მამაკაცებისთვის გამიზნული ტანსაცმლის ხაზია. USA Today-მ სიმონსი 25 ყველაზე გავლენიან ადამიანს შორის დაასახელა, ხოლო ჟურნალმა Inc. – ამერიკის 25 ყველაზე მომხიზვლელ მენარმეს შორის.

ამ დანართში იმ აქტივობებს დავაკვირდებით, რომელშიც რასელ სიმონსის მსგავსი მენარმეები არიან ჩართულნი. დავინყებთ სამენარმეო კონტექსტის განხილვით და შემდეგ მენარმეობას მენეჯმენტის ქვემოთ ჩამოთვლილი ოხთი ფუნქციის პერსპექტივიდან განვიხილავთ: დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა და კონტროლი.

რა არის მენარმეობა?

მენარმეობა ახალი ბიზნესების დაწყების პროცესია, როგორც წესი, შესაძლებლობების საპასუხოდ. მენარმეები შესაძლებლობებისკენ მიისწრაფვიან – ცვლილებების განხორციელების, რევიზიის, ტრანსფორმირების, ახალი პროდუქტის ან მომსახურების შემოტანის გზით. მაგალითად, ჰონგ ლიანგ ლუმ (Hong Liang Lu) UTCTarcom-იდან იცოდა, რომ ჩინეთის მოსახლეობის 10%-ზე ნაკლებს ფიქსირებული სატელეფონო სისტემა ემსახურებოდა, სერვისი კი ძალიან სუსტი იყო.² მან გადაწყვიტა, რომ შესაძლოა უკაბელო ტექნოლოგია ყოფილიყო გამოსავალი. ამჟამად მისი კომპანიის იაფი ფიჭური სატელეფონო მომსახურება ჩინეთში წარმატებით სარგებლობს და 66 მილიონი აბონენტი ჰყავს, რომელთა რაოდენობაც დროთა განმავლობაში იზრდება. წარმატების გახანგრძლივებისთვის ლუს კომპანია სხვა ბაზრებზე ინაცვლებს, მათ შორისაა აფრიკა, სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზია, ინდოეთი და პანამა.

ბევრი ფიქრობს, რომ ანტრეპრენიორული საწარმო და მცირე ბიზნესი ერთი და იგივეა, მაგრამ ასე არ არის. მათ კონკრეტული ძირეული განსხვავებები გამოარჩევს ერთმანეთისგან. მენარმეები ქმნიან **ანტრეპრენიორულ საწარმოებს** - ორგანიზაციებს, რომლებიც შესაძლებლობებისკენ მიისწრაფვიან, ხასიათდებიან ინოვაციური პრაქტიკით და ზრდა და რენტაბელობა მათ მთავარ მიზანს წარმოადგენს. მეორე მხრივ, **მცირე ბიზნესი** ის ბიზნესია, რომელსაც დამოუკიდებლად ფლობენ, ამუშავებენ და აფინანსებენ; ჰყავს 100 თანამშრომელზე ნაკლები; არ არის აუცილებლად ჩართული ახალ და ინოვაციურ პრაქტიკაში და საკუთარ ინდუსტრიაზე შედარებით ნაკლები ზეგავლენა აქვს.³ მცირე ბიზნესი არ არის აუცილებლად სამენარმეო, მისი ზომიდან გამომდინარე. იყო მენარმე, ნიშნავს, რომ ბიზნესი იყოს ინოვაციური და ახალ შესაძლებლობებს ეძებდეს. მიუხედავად იმისა, რომ ანტრეპრენიორული საწარმო შეიძლება მცირე მასშტაბებით დაიწყოს, შეიძლება ისწრაფვოდეს ზრდისკენ. ზოგიერთი ახალი მცირე ფირმა შეიძლება გაიზარდოს, მაგრამ ბევრი ფირმა მცირე ბიზნესად რჩება არჩევანის ან შესაძლებლობების არქონის გამო.

მენარმეობა

ახალი ბიზნესების დაწყების პროცესი, როგორც წესი, შესაძლებლობების საპასუხოდ.

ანტრეპრენიორული საწარმოები

ორგანიზაციები, რომლებიც საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებას ახდენენ, ინოვაციური პრაქტიკით ხასიათდებიან და ზრდა და რენტაბელობა მთავარ მიზნად აქვთ დასახული.

მცირე ბიზნესი

ორგანიზაცია, რომელსაც დამოუკიდებლად ფლობენ, ამუშავებენ და აფინანსებენ; ჰყავს 100-ზე ნაკლები თანამშრომელი; არ არის აუცილებლად ჩაბმული რომელიმე ახალ ინოვაციურ პრაქტიკაში და აქვს შედარებით მცირე ზეგავლენა თავის ინდუსტრიაზე.

რატომ არის მენარმეობა მნიშვნელოვანი?

მენარმეობა იყო და კვლავაც მნიშვნელოვანია აშშ-სა და მრავალი განვითარებული ქვეყნის ინდუსტრიის ყველა სექტორში.⁴ აშშ-ში მისი მნიშვნელობის დანახვა სამ სფეროშია შესაძლებელი: ინოვაცია, ახალი დამწყები საწარმოების რაოდენობა და სამუშაო ადგილების შექმნა.

ინოვაცია ეს არის ცვლილების, ექსპერიმენტირების, ტრანსფორმირების, რევილუციის პროცესი და სამენარმეო საქმიანობის გადამწყვეტი ასპექტი; „კრეატიული დესტრუქციის“ პროცესი, რაც ინოვაციას ახასიათებს, განაპირობებს ტექნოლოგიურ ცვლილებებსა და დასაქმების ზრდას. ანტრეპრენიორული საწარმო იქცევა, როგორც „ცვლილებების აგენტი“, ვინაიდან ის ახალი და უნიკალური იდეების აუცილებელ წყაროს უზრუნველყოფს, რაც სხვა შემთხვევაში შეიძლება გამოუყენებელი დარჩენილიყო.⁵ სტატისტიკა ამ მტკიცებას ზურგს უმაგრებს. ახალი, მცირე ორგანიზაციები თითოეულ კვლევაში 24-ჯერ მეტ ინოვაციას ქმნიან კვლევებსა და განვითარებაზე დახარჯულ ერთ დოლარზე, ვიდრე Fortune 500-ში შემავალი ორგანიზაციები და ასევე მათზე მოდის პროდუქტის „რადიკალური“ განვითარების 95%-იანი წილი.⁶ ამასთანავე, U.S. Small Business Administration-ის მიხედვით, პატარა სამენარმეო ფირმები 13-14-ჯერ უფრო მეტ პატენტს ქმნიან თითო მომუშავეზე, ვიდრე დიდი საპატენტო ფირმები.⁷ ეს სტატისტიკა კიდევ ერთი მტკიცებულებაა იმისა, თუ როგორი მნიშვნელოვანია მცირე ბიზნესი ინოვაციისთვის ამერიკაში.

ახალი დამწყები საწარმოების რაოდენობა რადგანაც ყველა ბიზნესი - ანტრეპრენიორული საწარმოს განსაზღვრებაში ჯდება თუ არა ის - ერთ დროს ახალ დამწყებ საწარმოს წარმოადგენდა, მენარმეობის მნიშვნელოვანი როლის ყველაზე სათანადო საზომია გარკვეული პერიოდის მანძილზე ახალი ფირმების რაოდენობაზე დაკვირვება. U.S. Small Business Administration-ის მიერ შეგროვებული საინფორმაციო ბაზა გვიჩვენებს, რომ ახალი დამწყები საწარმოების რაოდენობა 2002 წლიდან დაწყებული ყოველ წელს იზრდებოდა. 2008 წლის მონაცემებით, რომელიც უახლესი ხელმისაწვდომი მონაცემებია, წლის განმავლობაში 627200 ახალი ბიზნესი შეიქმნა.⁸

სამუშაო ადგილის შექმნა ვიცით, რომ სამუშაო ადგილის შექმნა, საერთო ჯამში, მნიშვნელოვანია გრძელვადიან პერსპექტივაში საზოგადოებების, რეგიონებისა და ქვეყნების ეკონომიკური სიჯანსაღისთვის. უკანასკნელმა რაოდენობრივმა მონაცემებმა აჩვენა, რომ მცირე ბიზნესის დამსახურებაა სრულიად ახალი სამუშაო ადგილების უმეტესობა. რეალურად, ბოლო 15 წელიწადში მცირე ბიზნესმა სრულიად ახალი სამუშაოების 65% შექმნა.⁹ მცირე ორგანიზაციები ქმნიან სამუშაო ადგილებს სწრაფი ტემპით, მაშინ როცა მსოფლიოს უდიდესი და კარგად ნაცნობი გლობალური კორპორაციები ამცირებენ თანამშრომლებს. ეს რიცხვები ასახავს სამენარმეო ფირმების, როგორც სამუშაო ადგილების, შემქმნელების მნიშვნელობას.

გლობალური მენარმეობა რა ხდება აშშ-ს გარეთ სამენარმეო საქმიანობასთან დაკავშირებით? რა სახის ზეგავლენა იქონია მან? გლობალური მენარმეობის წლიური კვლევა სახელად Global Entrepreneurship Monitor (GEM) სხვადასხვა ქვეყანაში ეკონომიკურ ზრდაზე სამენარმეო საქმიანობის გავლენას იკვლევს. GEM-ის 2009 წლის მოხსენება შეეხო 54 ქვეყანას, რომელიც, ეკონომიკური განვითარების ფაზის მიხედვით, 3 ჯგუფად იყო დაყოფილი: ფაქტორებით წარმართული (Factor-Driven) ეკონომიკა, ეფექტიანობით წარმართული (Efficiency-Driven) ეკონომიკა და ინოვაციით წარმართული (Innovation-Driven) ეკონომიკა. ძირითადი ასპექტი, რომელსაც GEM იკვლევს, „ადრეული ეტაპის მთლიანი სამენარმეო აქტივობა“ (total early-stage entrepreneurial activity - TEA), ანუ ბიზნესის წამოწყებაში ჩართული ადამიანების პროპორციული რაოდენობა. ზოგადად, იზრდება რა ეკონომიკური განვითარება, საერთო ჯამში, TEA-ს საერთო დონეები მცირდება. სამ განსხვავებულ კატეგორიაში არსებული დიდი ვარიაციის მიუხედავად, ცხადია, რომ ქვეყნებს გააჩნიათ „ეკონომიკური და სოციალური პირობების უნიკალური ერთობა, რაც სამენარმეო აქტივობაზე ახდენს ზეგავლენას“. GEM-ის მოხსენებაში მოცემული დასკვნა ცხადყოფს, რომ „ეკონომიკური განვითარებისათვის მენარმეობის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით ფართო შეთანხმება არსებობს“.¹⁰

სამენარმეო პროცესი

მენარმეებმა 4 ძირითად საფეხურზე უნდა გაამახვილონ ყურადღება, როდესაც აფუძნებენ და მართავენ თავიანთ ანტრეპრენიორულ საწარმოს.

პირველია *სამენარმეო კონტექსტის შესწავლა*. ეს კონტექსტი მოიცავს დღევანდელი ეკონომიკური, პოლიტიკური/საკანონმდებლო, სოციალური და სამუშაო გარემოს რეალობას. მნიშვნელოვანია სამენარმეო კონტექსტის ამ ასპექტებზე დაკვირვება, რადგან ისინი განსაზღვრავენ თამაშის „წესებს“ და იმას, თუ რა გადანყვეტილება მოუტანს საწარმოს წარმატებას. ამასთანავე, ამ კონტექსტის შესწავლის დროს მენარმეები აწყდებიან სამენარმეო პროცესში შემდეგი კრიტიკული მნიშვნელობის საკითხს - *შესაძლებლობებისა და შესაძლო კონკურენტული უპირატესობების იდენტიფიცირება*. მენარმეობის განსაზღვრებიდან ვიცით, რომ შესაძლებლობებისკენ სწრაფვა მნიშვნელოვანი ასპექტია.

მას შემდეგ, რაც მენარმეები გამოიკვლევენ სამენარმეო კონტექსტს და განახორციელებენ შესაძლებლობებისა და შესაძლო კონკურენტული უპირატესობების იდენტიფიცირებას, მათ უნდა გადანყვიტონ ის საკითხები, რომლებიც თან ახლავს ანტრეპრენიორული საწარმოს რეალურად ამუშავებას. შესაბამისად, შემდეგი ნაბიჯი სამენარმეო პროცესში *ახალი საწარმოს (venture) საქმიანობის დაწყება*ა და ეს ფაზა მოიცავს ახალი საწარმოს საქმიანობის მიზანშეწონილობის კვლევას, ახალი საწარმოს დაგეგმვას, მის ორგანიზებასა და ამოქმედებას.

დაბოლოს, მას შემდეგ, რაც ანტრეპრენიორული საწარმო ჩამოყალიბდება და ამუშავდება, სამენარმეო პროცესის ბოლო ნაბიჯია *საწარმოს მართვა*, რასაც მენარმე ახერხებს პროცესის, ადამიანებისა და ზრდის მართვით. სამენარმეო პროცესში ეს მნიშვნელოვანი ნაბიჯები შეგვიძლია ავხსნათ მენარმეების საქმიანობაზე დაკვირვებით.

რას აკეთებენ მენარმეები?

იმის აღწერა, თუ რას აკეთებენ მენარმეები, ადვილი არ არის. არ არსებობს ორი მენარმე, რომელთა სამუშაო აქტივობაც ზუსტად ერთნაირია. ზოგადად, მენარმეები ქმნიან რაღაც ახალს, რაღაც განსხვავებულს. ისინი ეძებენ ცვლილებებს, რეაგირებენ და იყენებენ მათ.

საწყის ეტაპზე მენარმე ერთვება ანტრეპრენიორული საწარმოს პოტენციალის შეფასებაში, შემდეგ კი - საქმიანობის დაწყების საკითხებზე მუშაობაში. სამენარმეო კონტექსტის კვლევის პროცესში მენარმეები აგროვებენ ინფორმაციას, ეწევიან პოტენციური შესაძლებლობების იდენტიფიცირებას და განსაზღვრავენ კონკურენტულ უპირატესობ(ებ)ას. ამ ინფორმაციის მიღების შემდეგ მენარმე აანალიზებს ბიზნესის განხორციელებადობას – აანალიზებს ბიზნესიდეებს, აკვირდება კონკურენტებს და აკეთებს არჩევანს დაფინანსების წყაროებს შორის.

საწარმოს პოტენციალზე დაკვირვებისა და მისი განხორციელების შესაძლებლობების შეფასების შემდეგ ანტრეპრენიორი იწყებს საწარმოს დაგეგმვას. დაგეგმვა მოიცავს ისეთ აქტივობებს, როგორცაა ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანი მისიის განვითარება, ორგანიზაციული კულტურის საკითხების კვლევა და კარგად მოფიქრებული ბიზნესგეგმის შედგენა. მას შემდეგ, რაც დაგეგმვის ეს საკითხები გადაიჭრება, მენარმემ ყურადღება უნდა დაუთმოს საწარმოს ორგანიზებას, რაც ბიზნესორგანიზაციისათვის სამართლებრივი ფორმის შერჩევასა და სხვა საკანონმდებლო საკითხების მოგვარებას გულისხმობს, როგორცაა, მაგალითად, პატენტის ან საავტორო უფლებების კვლევა, სათანადო ორგანიზაციული დიზაინის მოფიქრება სამუშაოს სტრუქტურული შესრულებისათვის.

მხოლოდ მას შემდეგ, რაც საწარმოს საქმიანობის დაწყებისთვის საჭირო პროცედურები დასრულდება, მენარმე მზადაა საწარმოს ასამოქმედებლად. მსგავსი ამოქმედება მოიცავს მიზნებისა და სტრატეგიების დასახვას, ტექნოლოგიური ოპერირების მეთოდების ჩამოყალიბებას, მარკეტინგულ გეგმებს, ინფორმაციულ, საფინანსო-საბუღალტრო და ფულადი ნაკადების მართვის სისტემებს.

მას შემდეგ, რაც ანტრეპრენიორული საწარმო ჩამოყალიბდება და ამუშავდება, მენარმეს ყურადღება გადააქვს მის მართვაზე. რას ნიშნავს ანტრეპრენიორული საწარმოს რეალური მართვა? მნიშვნელოვანი ქმედებაა იმ სხვადასხვა პროცესების მართვა, რომელიც ყველა სახეობის ბიზნესის ნაწილია: გადანყვეტილების მიღება, სამოქმედო გეგმის შედგენა, გარე და შიდა გარემოს ანალიზი, შედეგიანობის გაზომვა და შეფასება, საჭირო ცვლილებების განხორციელება. ასევე, მენარმის შესასრულებელია ქმედებები, რომელიც ეხება ადამიანების მართვას, მათ შორის, შერჩევასა და დაქირავებას, წვრთნასა და ტრენინგს, მო-

ტივირებას, კონფლიქტების მართვასა და ეფექტურ ლიდერობას. დაბოლოს, მენარმემ უნდა განახორციელოს ზრდის მართვა, რაც მოიცავს ისეთ აქტივობას, როგორცაა ზრდის სტრატეგიების განვითარება და შექმნა, კრიზისთან გამკლავება, ფინანსური ზრდისთვის სხვადასხვა გზების ძიება, საწარმოსთვის ღირებულების მინიჭება და, შესაძლოა, საწარმოდან წასვლაც კი.

მენარმეების წინაშე მდგარი სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკური საკითხები

მას შემდეგ, რაც საქმიანობასა და საწარმოს მართვას იწყებენ, მენეჯერები ხშირად სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის რთული საკითხების წინაშე დგებიან. მართლა რამდენად მნიშვნელოვანია ეს საკითხები მენეჯერისთვის? მცირე კომპანიების შესახებ კვლევის რესპონდენტთა თითქმის სრულ უმრავლესობას (95%-ს) სჯეროდა, რომ იმ საზოგადოებაში, სადაც ისინი ბიზნესს აწარმოებენ, პოზიტიური რეპუტაცია და ურთიერთობების განვითარება მნიშვნელოვანია ბიზნესის მიზნების განსახორციელებლად.¹¹ და მაინც, მიუხედავად იმ მნიშვნელობისა, რაც ამ ინდივიდებმა მიაწერეს კორპორაციულ მოქალაქეობას, ნახევარზე მეტს არ ჰქონდა ოფიციალური პროგრამა იმ საზოგადოებებთან დასაკავშირებლად, სადაც საქმიანობდნენ. რეალურად, რესპონდენტთა 70%-მა აღიარა, რომ მათ თავიანთ ბიზნესგეგმებში საზოგადოების მიზნების გათვალისწინება ვერ მოახერხეს.

ამის მიუხედავად, ზოგიერთი მენარმე სოციალურ პასუხისმგებლობას სერიოზულად ეკიდება. მაგალითად, ალისია პოლაკი (Alicia Polak) Wall Street-ზე მუშაობდა და კომპანიებს ეხმარებოდა მათი აქციების საჯარო ვაჭრობისთვის გატანაში. 2004 წელს მან სამხრეთ აფრიკაში, კეიბტაუნისგან 30 წუთის დაშორებით, ხაიელიჩაში, დააარსა Khayelitsha Cookie Company. ამჟამად მას ღარიბი თემიდან 11 ქალი ჰყავს დასაქმებული იმ ნამცხვრების წარმოებაში, რომლებიც მთელი სამხრეთ აფრიკის მასშტაბით მაღალი კლასის სასტუმროებში, რესტორნებსა და ყავის სახლებში იყიდება. პოლაკი აცხადებს: წარმართველი ძალა ჩემთვის ამ კომპანიაში ისაა, რომ მსურს, ისინი (სამხრეთ აფრიკაში სიღარიბეში მცხოვრები ასობით ათასი ადამიანი) ქობებიდან გამოვიყვანო. მე მსურს, წვლილი შევიტანო მათი ცხოვრების შეცვლაში და კომპანიას ვიყენებ, როგორც ამის საშუალებას“.¹²

სხვა მენარმეები შეეცადნენ, გამოეყენებინათ შესაძლებლობები იმ პროდუქტსა და მომსახურებაში, რომელიც გლობალურ გარემოს იცავს. მაგალითად, ოჰაიოში, კოლუმბუსში, Univenture Inc. ამზადებს გადამუშავებად კონვერტებსა და პაკეტებს დისკებისათვის. მისი პროდუქცია გარემოსთვის უკეთესია ტრადიციულ პაკეტებთან შედარებით, რომელთაც უმეტეს შემთხვევაში იყენებენ შესაფუთად. დამფუძნებელი და პრეზიდენტი, მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი როს იუნგსი (Ross Youngs) აცხადებს: „ჩვენი პროდუქცია არ ფუჭდება. ვინმე თუ გადააგდებს, ეს იმიტომ, რომ მათ ის, უბრალოდ, არ სურთ. ვიმედოვნებთ, რომ საბოლოოდ ის ნაგვის ყუთში აღმოჩნდება, რადგან ჩვენი პროდუქცია გადამუშავებას ექვემდებარება“.¹³

ეთიკური მოსაზრებები მენარმეთა გადანყვეტილებებსა და ქმედებებში ასევე გარკვეულ როლს თამაშობს. მენარმეებს სჭირდებათ მათი ქმედებების ეთიკური შედეგების გაცნობიერება. მაგალითი, რომელსაც ისინი აძლევენ – განსაკუთრებით, თანამშრომლებს – მათ საქციელზე ზეგავლენის განხორციელების მიზნით, შესაძლოა, ძალიან მნიშვნელოვანი იყოს.

თუ ეთიკა მნიშვნელოვანია, როგორ ახერხებენ მენარმეები მასთან თანხვედრას? - სამწუხაროდ, არცთუ ისე კარგად! გამოკითხვაში, რომელიც სხვადასხვა ზომის ბიზნესის თანამშრომლებს შორის ჩატარდა, რესპონდენტებს ჰკითხეს - მიიჩნევდნენ თუ არა საკუთარ ორგანიზაციებს მაღალეთიკურად. იმ კომპანიების თანამშრომლების 20%-მა, რომლებსაც 99 ან ნაკლები მუშაკი ჰყავდა, ამ კითხვაზე უარყოფითი პასუხი გასცა.¹⁴

დანყებისა და დაგეგმვის საკითხები

მიუხედავად იმისა, რომ სიმინდის ფანტელის ჯამში მოთავსება შესაძლოა მარტივ ამოცანად მოგეჩვენოთ, ალბათ, ყველაზე ფხიზელ და ყურადღებიან ადამიანსაც კი ძირს დაჰბნევია ის. ბელგიაში, ერპე-მერეში მოღვაწე პროდუქტის დიზაინერმა ფილიპ მეერტმა (Philippe Meert) უკეთესი გზა მოიფიქრა. მან შეიგრძნო შესაძლებლობა, გამოეხსნორებინა სიმინდის ფანტელის ყუთის თანდაყოლილი ნაკლი და განავითარა Cerealtop – პლასტიკური გარეკანი, რომელიც სიმინდის ფანტელის ყუთს ზედ ეკვრის და მას ჯამისაკენ მიმართავს.¹⁵

პირველი, რაც ფილიპ მეერტის მსგავსმა მენარმეებმა უნდა გააკეთონ, ესაა შესაძლებლობებისა და შესაძლო კონკურენტული უპირატესობების იდენტიფიცირება. მას შემდეგ, რაც შესაძლებლობები იდენტიფიცირებული იქნება, ისინი მზად არიან, დაიწყონ საქმიანობა

მიზანშეწონილობის კვლევების დახმარებით და შემდეგ დაგეგმონ მისი ამოქმედება. ამ განყოფილებაში დავაკვირდებით დანყებისა და დაგეგმვის საკითხებს.

გარემოს შესაძლებლობებისა და კონკურენტული უპირატესობის იდენტიფიცირება

რამდენად მნიშვნელოვანია გარემოს შესაძლებლობების იდენტიფიცირება? დაფიქრდით შემდეგზე: ყოველ წელს 4 მილიონზე მეტი „ბეიბი ბუმერი“ ხდება 50 წლის. 2006 წლიდან, ყოველდღიურად, თითქმის 8 000 „ბეიბი ბუმერი“ ხდებოდა 60 წლის. ნავარაუდევია, რომ 57,5 მილიონზე მეტი „ბეიბი ბუმერი“ ცოცხალი იქნება 2030 წლისათვის, რაც მათ 66-დან 84 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფში მოაქცევს. Zimmer Holdings-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი რეიმონდ ელიოტი (Raymond Elliott) კარგად აცნობიერებს ამ დემოგრაფიულ ტენდენციას. რატომ? მისი კომპანია, რომელიც ამზადებს ორთოპედიულ პროდუქციას, მათ შორის, რეკონსტრუქციულ იმპლანტებს მენჯ-ბარძაყის სასხრების, მუხლების, მხრებისა და იდაყვებისთვის, განსაზღვრულ მარკეტინგულ შესაძლებლობებს ხედავს.¹⁶

1994 წელს, როცა ჯეფ ბეზოსმა (Jeff Bezos) პირველად დაინახა, რომ ინტერნეტის მოხმარება თვეში 2300 %-ით იზრდებოდა, მიხვდა, რომ რაღაც რადიკალური ხდებოდა. „პეტრის ჯამის (Petri dish) გარდა, ასეთი სწრაფი ზრდა არსად მენახა“ – განაცხადა მან. ბეზოსი მონადინებული იყო, ყოფილიყო ამ ყველაფრის ნაწილი. თავის წარმატებულ კარიერას, როგორც საფონდო ბირჟის მკვლევარმა და ჰეჯ-ფონდის მენეჯერმა Wall Street-ზე, თავი დაანება და განახორციელა საკუთარი ხედვა ინტერნეტგაყიდვების შესახებ, რაც ახლა Amazon.com-ის ვებგვერდს წარმოადგენს.¹⁷

მსგავსი ციფრები რომ გენახათ სადმე, რას გააკეთებდით? მიანერდით ილბლიან შემთხვევას? ინტერნეტმოხმარების ასეთი ზრდა, რაც ბეზოსმა შეამჩნია, და „ბეიბი ბუმერების“ დემოგრაფიის გაცნობიერება ელიოტის Zimmer Holdings-ის მიერ გარემოში შესაძლებლობების იდენტიფიცირების ძირითადი მაგალითებია. გაიხსენეთ მეცხრე თავში განხილული შესაძლებლობები – ანუ გარე გარემოს ფაქტორებში არსებული პოზიტიური ტენდენციები. ეს ტენდენციები უზრუნველყოფს უნიკალურ და განსხვავებულ შესაძლებლობებს ინოვაციისა და ღირებულების შექმნისთვის. მენარმეებს უნდა შეეძლოთ შესაძლებლობების განსაზღვრა, რომელსაც ცვალებადი კონტექსტი უზრუნველყოფს. ბოლოს და ბოლოს, „შესაძლებლობებს ხომ არა ორგანიზაციები, არამედ ინდივიდები ხედავენ“.¹⁸ მათ ეს სწრაფად უნდა მოახერხონ, განსაკუთრებით, დინამიკურ გარემოში, ვიდრე ეს შესაძლებლობები გაქრება ან სხვის მიერ იქნება გამოყენებული.¹⁹

პიტერ დრაკერმა (Pitler Drucker), მენეჯმენტის სფეროს ცნობილმა მკვლევარმა, განახორციელა შესაძლებლობის 7 პოტენციური წყაროს იდენტიფიცირება, რომლებიც მენარმეებმა შეიძლება ეძებონ ორგანიზაციის გარე კონტექსტში.²⁰ ესენია: მოულოდნელობა, არაკონგრუენტულობა (არათავსებადობა), პროცესის საჭიროება, ინდუსტრიისა და ბაზრის სტრუქტურები, დემოგრაფიული მდგომარეობა, ცვლილებები აღქმაში და ახალი ცოდნა.

1. მოულოდნელობა. როდესაც სიტუაციები და მოვლენები მოულოდნელია, შესაძლებლობების აღმოჩენა რეალური ხდება. ეს, შესაძლოა, მოულოდნელი წარმატებაც კი იყოს (პოზიტიური სიახლე) ან – მოულოდნელი წარუმატებლობა (ნეგატიური სიახლე). ნებისმიერ შემთხვევაში, ამან, მოსალოდნელია, შესაძლებლობები გამოაჩინოს მენარმეებისთვის. მაგალითად, სანვავის ფასის რადიკალური ზრდა მომგებიანი აღმოჩნდა იმ კომპანიებისთვის, რომლებმაც შეძლეს გამოსავლის მოძებნა: EV Rental Cars-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ჯეფ პინკი (Jeff Pink) მხოლოდ ჰიბრიდულ სატრანსპორტო საშუალებებს იყენებს. კომპანიის უტილიზაციის მაჩვენებელი – იმ დროის პროცენტული წილი, რა დროსაც სატრანსპორტო საშუალება ხმარებაშია და შემოსავლის გენერირებას ახორციელებს – დაახლოებით 90%-ია.²¹ სანვავის ფასების მოულოდნელი ზრდა შესაძლებლობა გამოდგა ამ მენარმისთვის; RSA Security-სთვის მოულოდნელი შესაძლებლობა პირადი მონაცემების ქურდობის ფორმით მოვიდა. არტ კოვიელოს (Art Coviello) კომპანია ავითარებს კომპიუტერულ პროგრამებს, რომლებიც ხელს უწყობს ინტერნეტტრანზაქციების უსაფრთხოებას. მან განაცხადა: „მაღე ბევრი ფაქტორი გახდება RSA-სთვის სასარგებლო, სახელდობრ, უფრო უსაფრთხო კონტროლირებადი ფინანსური ტრანზაქციების საჭიროება მსოფლიოში, რომელიც გარშემორტყმულია ინტერნეტთაღლითობითა და პირადი მონაცემების ქურდობით“.²²

2. არაკონგრუენტულობა. როდესაც რაღაც არაკონგრუენტულია, ის ავლენს შეუსაბამობებსა და შეუთავსებლობებს. ზოგიერთი რამ უნდა იყოს განსაზღვრული, მაგრამ არ არის.

შესაძლებლობები ჩნდება მაშინ, როდესაც კონვენციური სიბრძნე რაიმეს შესახებ (თუ როგორი უნდა იყოს ის), ამა თუ იმ მიზეზის გამო, აღარ შეესაბამება სიმართლეს. მენარმეებმა, რომელთაც სურთ „ჩარჩოებს მიღმა ფიქრი“ – რაც გულისხმობს ტრადიციული და საყოველთაო მიდგომების მიღმა ფიქრს – შესაძლოა, იპოვონ პოტენციური სარგებლიანობის წყაროები. ისრაელის ფირმა Tefron-ის დამფუძნებელმა და პრეზიდენტმა სიგი რაბინოვიჩმა (Sigi Rabinowicz) გააცნობიერა არაკონგრუენტულობა იმაში, თუ როგორ იყო დამზადებული ქალის თეთრეული. მან იცოდა, რომ ამის გაკეთება უკეთესადაც შეიძლებოდა. მისი კომპანია ათნლეულზე მეტხანს მუშაობდა ცირკულარული ტრიკოტაჟის ქსოვის დანადგარის ადაპტირებაზე, რათა ქალის თეთრეული გაეხადა თითქმის უნაკერო.²³ კიდევ ერთი მაგალითი, თუ როგორ შეიძლება არაკონგრუენტულობა სამენარმეო შესაძლებლობის წყარო აღმოჩნდეს, FedEx-ის დამფუძნებელ ფრედ სმიტის (Fred Smith) მიგნებაა. მან 1970-იანი წლების დასაწყისში გააცნობიერა ამანათებისა და დოკუმენტების მიწოდების არაეფექტიანობა და ასეთი მიდგომა დააფიქსირა: რატომაც არა? ვინ თქვა, რომ ერთ ლამეში მიწოდება შეუძლებელია? სმიტის მიერ არაკონგრუენტულობის გაცნობიერებამ FedEx-ის შექმნამდე მიგვიყვანა, რომელიც ახლა მულტიმილიარდერი კორპორაციაა.

3. *პროცესის საჭიროება.* რა ხდება მაშინ, როდესაც ტექნოლოგიაში არ არის ისეთი „დიდი აღმოჩენა“, რომელიც რაიმე პროდუქტის ან მომსახურების ბუნებას საფუძვლიანად შეცვლის? სამენარმეო შესაძლებლობები ჩნდება პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე, მაშინ როცა მკვლევრები და ტექნიკოსები აგრძელებენ მუშაობას მასშტაბურ გარღვევაზე, რომელიც ჯერ არ მომხდარა, შესაძლებლობები მოცემულია პატარა ნაბიჯებში. მაგალითად აიღეთ სამედიცინო პროდუქციის ინდუსტრია. მიუხედავად იმისა, რომ მკვლევრებს ჯერ არ მიუგნიათ კიბოს წამლისთვის, ბევრი წარმატებული ბიოტექნოლოგიის ანტრეპრენიორული სანარმო შეიქმნა და შესაძლო განკურნების შესახებ ცოდნაც გაიზარდა.
4. *ინდუსტრიისა და ბაზრის სტრუქტურები.* როდესაც ტექნოლოგიაში ცვლილება ინდუსტრიისა და ბაზრის სტრუქტურას ცვლის, არსებული ფორმები შეიძლება მოძველებულად ჩაითვალოს, თუ ცვლილებებს არ აუწყვეს ფეხი ან, თუ არ სურთ, რომ შეიცვალოს. სოციალურ ფასეულობებსა და მომხმარებელთა გემოვნებაში ცვლილებებსაც კი შეუძლია შეცვალოს ინდუსტრიისა და ბაზრის სტრუქტურები. ეს ბაზრები და ინდუსტრიები ღია სამიზნე ხდება მოქნილი და ჭკვიანი მენარმეებისათვის. მაგალითად, ავტომობილების ძარის მალაზიაში ნახევარგანაკვეთზე მუშაობის პარალელურად, ინჟინრის აკადემიური ხარისხის მიღებისას ჯო ბორნს (Joe Born) აინტერესებდა, გამოეყენებინა თუ არა შეღებილი მანქანის გასაპრიანებელი სამრეწველო ბუფერული საღებავი კომპაქტურ დისკებზე ნაკანრების ამოსავსებად. მან ეს სცადა თავის საყვარელ Clint Black-ის კომპაქტდისკზე (რომელიც გაფუჭებული იყო) და ახლად შეღებილმა დისკმა უნაკლოდ დაუკრა. ამ გამოცდილების შემდეგ ბორნი თითქმის მთელი წელი ხვეწდა დისკის შეკეთების მისეულ გამოგონებას – SkipDr-ს.²⁴ ინტერნეტის სფერო რამდენიმე კარგ მაგალითს იძლევა იმისა, თუ როგორი გამოწვევების წინაშე დგას არსებული ინდუსტრიები და ბაზრები ახალმოღიერი ანტრეპრენიორული კომპანიების მხრიდან. მაგალითად, eBay-მ წარმატებას მიაღწია, როგორც მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის შუამავალმა. eBay-ს მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ამბობს, რომ კომპანიის საქმე ადამიანების ერთმანეთთან დაკავშირებაა და არა მათთვის ნივთების მიყიდვა. დაკავშირებას კი ისინი ნამდვილად ახერხებენ. ინტერნეტაუქციონის ფირმას 275 მილიონზე მეტი დარეგისტრირებული მომხმარებელი ჰყავს.²⁵
5. *დემოგრაფიული მდგომარეობა.* მსოფლიოს მოსახლეობის მახასიათებლები იცვლება. ეს ცვლილებები ინდუსტრიებსა და ბაზრებზე ზემოქმედებს იმით, რომ ცვლის პროდუქტებისა და სასურველი მომსახურების სახეობებსა და რაოდენობებს და მომხმარებელთა მსყიდველუნარიანობას. მიუხედავად იმისა, რომ დემოგრაფიულ ტენდენციებზე დაკვირვების შემთხვევაში ამ ცვლილებათაგან ბევრი სავსებით პროგნოზირებადია, სხვა ცვლილებები ასეთი აშკარა არ არის. ნებისმიერ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანი სამენარმეო შესაძლებლობების რეალიზება შეიძლება მოსახლეობის ცვალებადი საჭიროებების მოლოდინისა და მათი დაკმაყოფილების გზით. მაგალითად, კამბოჯაში, პნომპენში, Khmer Internet Development Services (KIDS)-ის სამ პარტნიორთაგან ერთ-ერთი იყო საი სიდა (Thay Thida). მან და მისმა თანადამფუძნებლებმა კამბოჯელებისთვის ინტერნეტმომსახურების მიწოდების შესაძლებლობა დაინახეს და მათი ანტრეპრენიორული სანარმოდან მოგება ნახეს.²⁶
6. *ცვლილებები ალქმაში.* ალქმა – ეს არის ადამიანის ხედვა რეალობისა. როდესაც ალქმაში ხდება ცვლილებები, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ იცვლება ფაქტები, არამედ – რომ იცვლება ამ ფაქტების მნიშვნელობები ადამიანებისთვის. ალქმაში ცვლილებები ადამიანების

ფსიქოგრაფიულ პროფილს ასახავს – რას აფასებენ, რისი სჯერათ და რა აღელვებთ. ამ დამოკიდებულებებსა და ფასეულობებში ცვლილებები ყურადღებიანი მენარმეებისთვის პროტენციურ საბაზრო შესაძლებლობებს ქმნის. მაგალითად, დაფიქრდით ჯანსაღი კვების თქვენეულ აღქმაზე. ცვლილებებმა ჩვენს აღქმაში იმის შესახებ, თუ კონკრეტულად რომელი საკვების ჯგუფია სასარგებლო, მოიტანა პროდუქტების და მომსახურების ახალი შესაძლებლობები მენარმეებისთვის, რომელიც მათ უნდა გააცნობიერონ და არ გაუშვან ხელიდან. მაგალითად, ჯონ მაკეიმ (John Mackey) ოსტინში, ტეხასში, გახსნა Whole Foods Market, როგორც ადგილი, სადაც მომხმარებლები შეიძენდნენ საკვებს და სხვა ნივთებს, რომლებიც არ შეიცავს პესტიციდებს, კონსერვანტებს, დამატკობლებსა და სხვა საშინელებებს. ამჟამად, როგორც ბუნებრივი საკვების ქსელი, მაკეის ანტრეპრენიორული სანარმო აშშ-ში, კანადასა და გაერთიანებულ სამეფოში დაახლოებით 275 მაღაზიისგან შედგება.²⁷ მაიკლ და ელენ დიამანტებმა (Michael and Ellen Diamant) შეცვალეს ჩვილ ბავშვთა საჭიროებებთან დაკავშირებული აღქმა, რომ პამპერსის ჩანთები, ბოთლის გამათბობლები და ბოთლის საკიდები არ შეიძლებოდა ყოფილიყო მოდური. მათი ჩვილ ბავშვთა ნივთების კომპანია Skip Hop დიზაინით დაინტერესებულ ახალბედა მშობლებს სთავაზობს ძვირად ღირებულ პროდუქციას, რომელიც ამ მშობლებმა აღფრთოვანებით მიიღეს.²⁸

7. ახალი ცოდნა. სამენარმეო შესაძლებლობის მნიშვნელოვანი წყაროა ახალი ცოდნა. მიუხედავად იმისა, რომ ცოდნაზე დაფუძნებული ყველა ინოვაცია მნიშვნელოვანი არ არის, ახალი ცოდნა სამენარმეო შესაძლებლობის წყაროების სიაში ფრიად მაღალ ადგილს იკავებს. თუმცა, მხოლოდ ახალი ცოდნა არ არის საკმარისი. მენარმეებს უნდა შეეძლოთ ამ ცოდნით რაიმეს გაკეთება და კონკურენტებისგან მნიშვნელოვანი საავტორო ინფორმაციის დაცვა. მაგალითად, ფრანგი მეცნიერები ამჟამად ქსოვილების შესახებ ცოდნას იყენებენ, რომ განავითარონ ინოვაციური პროდუქტების ფართო სპექტრი, რათა შეინარჩუნონ ტანსაცმლის მომხმარებლის ჯანმრთელობა და სასაიამოვნო სურნელი. პარიზულმა თეთრეულის მწარმოებელმა Neyret-მა შექმნა თეთრეულის პროდუქცია, რომელშიც ჩატანებულია მცირე ზომის სუნამოს მიკროკაფსულები, რომლებიც ქსოვილში რჩება დაახლოებით ათი გარეცხვის მანძილზე. კიდევ ერთმა ფრანგულმა კომპანიამ, Francital-მა, შექმნა ქსოვილი, რომელსაც დატანებული აქვს ოფლისა და არასასაიამოვნო სუნის შთანმთქმელი ქიმიური ნივთიერებები.²⁹

სამენარმეო შესაძლებლობების მიმართ ყურადღებით ყოფნა მენარმის ძალისხმევის მხოლოდ ნაწილია. მან ასევე უნდა გააცნობიეროს კონკურენტული უპირატესობა. როგორც მეცხრე თავში განვიხილეთ, როდესაც ორგანიზაციას აქვს კონკურენტული უპირატესობა, მას აქვს რაღაც ისეთი, რაც სხვა კონკურენტებს არ გააჩნიათ; აკეთებს რაღაცას უკეთ, ვიდრე სხვა ორგანიზაციები; ან აკეთებს იმას, რასაც სხვები ვერ ახერხებენ. ანტრეპრენიორული სანარმოს გრძელვადიანი წარმატებისა და გადარჩენისთვის კონკურენტული უპირატესობა აუცილებელი კომპონენტია. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და შენარჩუნება რთულია. ამის მიუხედავად, ეს არის ის, რაც მენარმეებმა უნდა გაითვალისწინონ, როდესაც იწყებენ სანარმოს საქმიანობის განხორციელებადობის კვლევას.

სანარმოს საქმიანობის განხორციელებადობის კვლევა - იდეების გენერირება და შეფასება

ნიუ-იორკში მგზავრობისას მიჰო ინაგიმ (Miho Inagi) ქალაქის გემრიელი გამომცხვარი ხვეულა პირველად გასინჯა. მიღებული გამოცდილების შემდეგ ხვეულას იაპონიაში წაღების იდეა გაუჩნდა. ნიუ-იორკში მისი პირველი მოგზაურობისა და ნიუ-იორკის ხვეულას ბიზნესის ხელობის შესწავლის შემდეგ, მიჰომ ტოკიოში Maruichi Bagel გახსნა. მაღაზიის გახსნასა და ამოქმედებაში ჩადებული ძალისხმევის შემდეგ, მას ახლა ერთგული მომხმარებლები ჰყავს.³⁰

მენარმეებისთვის, ბიზნესიდეების გენერირებასა და შეფასებასთან ერთად, მნიშვნელოვანია სანარმოს საქმიანობის განხორციელებადობის კვლევა. ანტრეპრენიორული სანარმოები ვითარდებიან იდეების საშუალებით. იდეების გენერირება ინოვაციური, შემოქმედებითი პროცესია. იგი ასევე დროს მოითხოვს არა მხოლოდ ანტრეპრენიორული სანარმოს სანყის ეტაპზე, არამედ ბიზნესის მთელი არსებობის მანძილზე. საიდან მოდის იდეები?

იდეების ბენეფიციარები მენარმეების შესახებ კვლევამ აჩვენა, რომ მათი იდეების წყაროები უნიკალური იყო და განსხვავდებოდა ერთმანეთისგან. ერთ გამოკითხვაში აღმოჩნდა, რომ „ერთსა და იმავე ინდუსტრიაში მუშაობა“ ატრეპრენიორული საწარმოსთვის იდეების ძირითადი წყარო იყო (რესპონდენტთა 60%).³¹ სხვა წყაროები მოიცავდა პირად ინტერესებსა და ჰობის, ცნობილ და არაცნობად პროდუქტებსა და მომსახურებაზე დაკვირვებასა და გარემოს სექტორებში არსებულ შესაძლებლობებს (ტექნოლოგიური, სოციოკულტურული, დემოკრაფიული, ეკონომიკური, სამართლებრივ-პოლიტიკური).

რას უნდა დააკვირდნენ მენარმეები ამ იდეათა წყაროების კვლევის პროცესში? მათ თვალყური უნდა ადევნონ ამჟამად ხელმისაწვდომი საშუალებების შეზღუდვებს, ახალ და განსხვავებულ მიდგომებს, მიღწევებსა და გარღვევებს, შეუვსებელ ნიშებს, ტენდენციებსა და ცვლილებებს. მაგალითად, ირვინში, კალიფორნიაში, Meade Instrumental Corporation-ის ტელესკოპის დამამზადებელი კომპანიის დამფუძნებელ ჯონ დიბელს (John C. Diebel) გაუჩნდა კომპანიის დაბალფასიან სამომხმარებლო მოდელებზე კომპიუტერიზებული დეტალების გაკეთების იდეა – რომ მოყვარულ ასტრონომებს შეეძლებოდათ კლავიატურაზე იმ პლანეტების კოორდინატების შეყვანა, რომელთა ნახვაც სურდათ. ტელესკოპი შემდეგ ავტომატურად განსაზღვრავდა ადგილმდებარეობას და ფოკუსში მოაქცევდა სასურველ პლანეტარულ სხეულებს. კომპანიის ინჟინრებს 2 წელი დასჭირდათ იმის გასარკვევად, თუ როგორ მოეხერხებინათ ეს, მაგრამ Meade ამჟამად სამოყვარულო ასტრონომიის ბაზრის ნახევარზე მეტს აკონტროლებს.³²

იდეების შეფასება სამენარმეო იდეების შეფასება ტრიალებს პირადი და საბაზრო მოსაზრებების გარშემო. ყოველი ეს შეფასება უზრუნველყოფს მენარმისათვის იდეის პოტენციალის შესახებ მთავარი ინფორმაციის მიწოდებას. ჩანართი A-1 აღწერს რამდენიმე შეკითხვას, რომელიც შეიძლება მენარმეებმა დასვან პოტენციური იდეების შეფასებისას.

ჩანართი A-1

კოტენციური იდეების შეფასება

პირადი გათვლები	საბაზრო გათვლები
<ul style="list-style-type: none"> • გაქვთ თუ არა იმის კეთების შესაძლებლობები, რაც აირჩიეთ? • მზად ხართ, იყოთ მენარმე? • ემოციურად მზად ხართ, გაუმკლავდეთ მენარმეობასთან დაკავშირებულ სტრესსა და გამოწვევებს? • მზად ხართ, გაუმკლავდეთ უარსა და ნარუმატებლობას? • მზად ხართ, ბევრი იმუშაოთ? • საწარმოს პოტენციალის შესახებ რეალისტური წარმოდგენა გაქვთ? • ფინანსური საკითხების შესახებ თვითგანათლება მიიღეთ? • გსურთ და მზად ხართ, აკეთოთ ხანგრძლივი ფინანსური და სხვა სახის ანალიზი? 	<ul style="list-style-type: none"> • ვინ არიან თქვენი იდეის პოტენციური მომხმარებლები: ვინ, სად, რამდენი? • პროდუქტის რა მსგავსი ან უნიკალური თვისება აქვს თქვენ მიერ წამოყენებულ იდეას იმასთან შედარებით, რაც ახლა არის ბაზარზე? • როგორ და სად შეისყიდის პოტენციური მომხმარებელი თქვენს პროდუქტს? • გაითვალისწინეთ ფასწარმოქმნის საკითხები და თუ უზრუნველყოფს თქვენ მიერ დაწესებული ფასი თქვენი საწარმოს გადარჩენასა და მომგებიანობას? • გაითვალისწინეთ, როგორ განახორციელებთ თქვენი შეთავაზებული ანტრეპრენიორული საწარმოს რეკლამირებასა და წარმოჩენას?

მიზანშეწონილობის შესწავლა

შეთავაზებული ანტრეპრენიორული საწარმოს სხვადასხვა ასპექტის ანალიზი მისი განხორციელებადობის შესაფასებლად.

შეფასების უფრო სტრუქტურირებული მიდგომა, რომლის გამოყენებაც ანტრეპრენიორმა შეიძლება მოინდომოს, საქმიანობის მიზანშეწონილობის შესწავლაა – შეთავაზებული ანტრეპრენიორული საწარმოს სხვადასხვა ასპექტის ანალიზი, რომელიც შექმნილია იმისთვის, რომ განისაზღვროს მისი საქმიანობის მიზანშეწონილობა. კარგად შესრულებული მიზანშეწონილობის კვლევა შეიძლება იყოს არა მხოლოდ სამენარმეო იდეის პოტენციური წარმატების ეფექტიანი შეფასების იარაღი, არამედ ბიზნესგეგმის უაღრესად მნიშვნელოვანი საფუძველიც.

მიზანშეწონილობის შესწავლა უნდა იძლეოდეს ანტრეპრენიორული საწარმოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტების აღწერილობასა და ამ ელემენტების სიცოცხლისუნარიანობის ანალიზს. ჩანართი A-2 უზრუნველყოფს განხორციელებადობის შესწავლის მიმართ შესაძლო მიდგომის სქემას.

ჩანართი A-2

მიზანშეწონილობის
შესწავლა

ა. შესავალი, ისტორიული გამოცდილება, პროდუქტისა და მომსახურების აღწერილობა

1. შეთავაზებული ანტრეპრენიორული საწარმოს მოკლე აღწერილობა
2. ინდუსტრიის მოკლე ისტორია
3. ეკონომიკისა და მნიშვნელოვანი ტენდენციების შესახებ ინფორმაცია
4. პროდუქტისა და მომსახურების ამჟამინდელი სტატუსი
5. პროდუქტის ან მომსახურების წარმოების ხერხის განსაზღვრა
6. მისაწოდებელი საქონლის ან მომსახურების სრული სია
7. ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეები
8. ინდუსტრიაში შესვლის სიმარტივე – მოიცავს კონკურენტების შესახებ ანალიზს

ბ. ბუღალტრული გათვლები

1. საბალანსო უწყისის წინასწარი ფორმა
2. მოგება-ზარალის უწყისის წინასწარი ფორმა
3. პროგნოზირებული ფულადი ნაკადების ანალიზი

გ. მენეჯმენტის გათვლები

1. პირადი კომპეტენცია – ძლიერი და სუსტი მხარეები
2. შეთავაზებული ორგანიზაციული დიზაინი
3. პოტენციური თანამშრომლების დაქირავების მოთხოვნები
4. მარაგების მართვის მეთოდები
5. წარმოებისა და ოპერაციების მენეჯმენტის საკითხები
6. აღჭურვილობის საჭიროებები

დ. მარკეტინგული გათვლები

1. პროდუქტის დეტალური აღწერილობა
2. სამიზნე ბაზრის იდენტიფიცირება (ვინ, სად, რამდენი)
3. აღწერეთ პროდუქტის დისტრიბუციის ადგილი (ადგილი, ტრანსპორტი, სიდიდე, არხები და ა.შ.)
4. ფასის განსაზღვრა (კონკურენცია, ფასების სიები და ა.შ.)
5. პრომოუშენის გეგმები (პერსონალური გაყიდვების როლი, რეკლამირება, გაყიდვების პრომოუშენი და ა.შ.)

ე. ფინანსური გათვლები

1. დანებების ხარჯები
2. მოთხოვნები სამუშაო კაპიტალზე
3. მოთხოვნები კაპიტალზე
4. სესხები – რაოდენობა, სახეობა, პირობები
5. წაუგებლობის ანალიზი
6. გირაო
7. საკრედიტო წყაროები
8. აღჭურვილობისა და სამშენებლო ფინანსები – ხარჯები და მეთოდები.

ვ. საკანონმდებლო გათვლები

1. შეთავაზებული ბიზნესის სტრუქტურა (სახეობა; პირობები, ვადები, ვალდებულება, პასუხისმგებლობა; დაზღვევის საჭიროება; ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებთან დაკავშირებული საკითხები)
2. კონტრაქტები, ლიცენზიები და სხვა სამართლებრივი დოკუმენტები

ზ. საგადასახადო გათვლები: გაყიდვები/საკუთრება/თანამშრომელი; ფედერალური, სახელმწიფო და ადგილობრივი

თ. დანართი: რუკები/გრაფიკები, დიაგრამები, ფორმატები, რეზიუმეები და ა.შ.

ასეთი ანალიზი ფართო არეალს მოიცავს და მოსამზადებლად მოითხოვს დიდ დროს, ენერჯიასა და ძალისხმევას. ამის მიუხედავად, მენარმის პოტენციური სამომავლო წარმატება ამ ინვესტიციად ნამდვილად ღირს.

საწარმოს საქმიანობის მიზანშეწონილობის კვლევა – კონკურენტები

საწარმოს საქმიანობის მიზანშეწონილობის კვლევის ნაწილი კონკურენტებზე დაკვირვებაა. რა უნდა იცოდნენ მენარმეებმა მათი პოტენციური კონკურენტების შესახებ? აქ მოცემულია შესაძლო კითხვები:

- რა სახის პროდუქტსა და მომსახურებას სთავაზობენ კონკურენტები?
- რა არის ამ პროდუქტებისა და მომსახურების მთავარი მახასიათებლები?
- რა არის მათი პროდუქტების ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- როგორ უმკლავდებიან მარკეტინგს, ფასწარმოქმნას და დისტრიბუციას?
- კონკურენტებთან შედარებით, რის გაკეთებას ცდილობენ განსხვავებულად?
- წარმატებული ჩანან საერთოდ? რატომ - კი ან რატომ - არა?
- რაში არიან ძლიერები?
- რა კონკურენტული უპირატესობები გააჩნიათ?
- რაში არიან არც ისე კარგები?
- რა კონკურენტული ნაკლოვანებები აქვთ?
- რამდენად მსხვილი და რენტაბელური არიან კონკურენტები?

მაგალითად, The Children's Place-ის მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ყურადღებით გამოიკვლია კონკურენცია, როცა ბავშვების ტანსაცმლის მაღაზიის ქსელი ეროვნული მასშტაბით გაიტანა. მიუხედავად იმისა, რომ ის თავისი მსგავსი GapKids-ის, J.C. Penney-ს და Gymboree-ს მხრიდან მწვავე კონკურენციას განიცდის, გრძნობს, რომ მისი კომპანიის მიდგომა წარმოებასა და ბაზართან დაკავშირებით მისცემს მას კონკურენტულ უპირატესობას.³³

მას შემდეგ, რაც მენარმე მიიღებს ამ ინფორმაციას, მან უნდა შეაფასოს, როგორ „ჩაჯდება“ შეთავაზებული ანტრეპრენიორული საწარმო ამ კონკურენტულ არენაზე. შეძლებს ანტრეპრენიორული საწარმო კონკურენციის განევას? ამ სახის კონკურენციის ანალიზი საქმიანობის მიზანშეწონილობის შესწავლისა და ბიზნესგეგმის მნიშვნელოვანი ნაწილი ხდება. თუ ყველა ამ ანალიზის შემდეგ მდგომარეობა იმედისმომცემი ჩანს, საწარმოს საქმიანობის მიზანშეწონილობის კვლევის საბოლოო ნაწილია დაფინანსების სხვადასხვა ვარიანტების განხილვა. ამ საფეხურზე არ ხდება საბოლოო განსაზღვრა იმისა, თუ რამდენი დასჭირდება საწარმოს ან საიდან მიიღებს ამ დაფინანსებას. ეს, უბრალოდ, ინფორმაციის შეგროვებაა სხვადასხვა ფინანსური ალტერნატივის შესახებ.

საწარმოს საქმიანობის მიზანშეწონილობის კვლევა – დაფინანსება

დაფინანსების მოპოვება ყოველთვის ადვილი არ არის. მაგალითად, როცა უილიამ ქერიმ (William Carey) პირველად წამოაყენა იდეა პოლონეთში ლიქიორის სადისტრიბუციო ბიზნესის შექმნის შესახებ, ოცზე მეტმა ნიუ-იორკის საინვესტიციო საბანკო სახელმა არ მოისურვა მისი იდეის დაფინანსება. ქერიმ იხსენებს: „ისინი არ იცნობდნენ პოლონეთს და ბიზნესიც მცირე იყო. ჩვენ მზად ვიყავით დანებებისთვის“. შემდეგ, ნიუ-იორკის ერთ-ერთი საინვესტიციო ბანკი დათანხმდა საწარმოს დაფინანსებას. დღესდღეობით ქერის კომპანიას CEDC (Central European Distribution) 3000-ზე მეტი თანამშრომელი ჰყავს და გაყიდვებიდან შემოსავალი 1,1 მილიარდ აშშ დოლარს აღწევს.³⁴

ვინაიდან საწარმოს საქმიანობის დასაწყებად დაფინანსების მოპოვება იქნება საჭირო, მენარმემ უნდა გამოიკვლიოს დაფინანსების სხვადასხვა ვარიანტი. მენარმეებისთვის ხელმისაწვდომი დაფინანსებისთვის შესაძლო ვარიანტები ნაჩვენებია ჩანართ A-3-ში.

საწარმოს დაგეგმვა – ბიზნესგეგმის განვითარება

ანტიკორუპციული საწარმოსთვის დაგეგმვა ასევე მნიშვნელოვანია. მას შემდეგ, რაც საწარმოს საქმიანობის მიზანშეწონილობის მდგომარეობას საფუძვლიანად გამოიკვლევინ, მენარმემ უნდა მიხედოს საწარმოს დაგეგმვას. საწარმოს დაგეგმვაში ყველაზე მნიშვნელოვანი, რასაც მენარმე აკეთებს, **ბიზნესგეგმის** განვითარებაა – ნერილობითი დოკუმენტი, რომელიც აჯამებს ბიზნესშესაძლებლობებს და განსაზღვრავს და აყალიბებს, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს იდენტიფიცირებული შესაძლებლობების მოპოვება და გამოყენება.

- მენარმის პირადი რესურსები (პირადი დანაზოგი, პირადი კაპიტალი, პირადი სესხები, საკრედიტო ბარათები და ა.შ.).
- ფინანსური ინსტიტუტები (ბანკები, დანაზოგებისა და სესხის ინსტიტუტები, მთავრობის გარანტირებული სესხი, საკრედიტო გაერთიანებები და ა.შ.).
- **ვენჩურული ფონდები** – კაპიტალის მოზიდვის გარე წყარო, რომელსაც უზრუნველყოფს პროფესიულად მართული ინვესტორთა კაპიტალის გაერთიანება.
- **ბიზნესანგელოზები** – კერძო ინვესტორი (ან კერძო ინვესტორთა ჯგუფი), რომელიც ანტიკორუპციულ საწარმოს სთავაზობს ფინანსურ ზურგს მასში წილის სანაცვლოდ.
- **საწყისი საჯარო შეთავაზება (Initial public offering)** – პირველი საჯარო რეგისტრაცია და კომპანიის აქციების გაყიდვა.
- ბიზნესის განვითარების ეროვნული, სახელმწიფო და ადგილობრივი სამთავრობო პროგრამები.
- უჩვეულო წყაროები (სატელევიზიო შოუები, შეჯიბრები და ა.შ.).

ბევრ პოტენციურ მენარმეს ბიზნესგეგმის განვითარება და დანერგა რთულ ამოცანად ერჩენება. ამის მიუხედავად, კარგი ბიზნესგეგმა ღირებულია. ის მენარმის ხედვის ყველა ელემენტს ერთ ცალკეულ გამართულ დოკუმენტში აერთიანებს. ბიზნესგეგმა მოითხოვს ყურადღებით დაგეგმვასა და შემოქმედებით აზროვნებას, მაგრამ თუ კარგადაა შესრულებული, შეიძლება იყოს დამარწმუნებელი დოკუმენტი და ბევრი ფუნქცია შეითავსოს. მას ბიზნესის ასამუშავებლად იყენებენ, როგორც პროექტს და სამოქმედო გეგმას. ბიზნესგეგმა „ცოცხალი“ დოკუმენტია, რომელიც წინ უძღვის ორგანიზაციულ გადწყვეტილებებსა და ქმედებებს ბიზნესის არსებობის მანძილზე და არამხოლოდ საწყის ეტაპზე.

თუ მენარმეს დასრულებული აქვს საქმიანობის მიზანშეწონილობის შესწავლა, მასში მოცემული ინფორმაცია ხდება ბიზნესგეგმის საფუძველი. კარგი ბიზნესგეგმა მოიცავს 6 ძირითად სფეროს: რეზიუმე, შესაძლებლობების ანალიზი, კონტექსტის ანალიზი, ბიზნესის აღწერა, ფინანსური მონაცემები და პროგნოზი და მხარდაჭერი დოკუმენტაცია.

რეზიუმე რეზიუმე აჯამებს მთავარ გათვლებს, რაც მენარმემ უნდა გააკეთოს შეთავაზებული ანტიკორუპციული საწარმოსთვის. ეს პუნქტები მოიცავს: მოკლე განცხადებას მისი შესახებ; ძირითად მიზნებს; ანტიკორუპციული საწარმოს მოკლე ისტორიას, შესაძლოა, დროით ფორმატში; საწარმოს ძირითად ადამიანებს; ბიზნესის ბუნებას; პროდუქტის ან მომსახურების მოკლე აღწერილობას; შეთავაზებულ სტრატეგიებს და შერჩეულ ძირითად ფინანსურ ინფორმაციას.

შესაძლებლობების ანალიზი ბიზნესგეგმის ამ სექციაში მენარმე წარმოაჩენს აღქმული შესაძლებლობის დეტალებს. კონკრეტულად ეს დეტალები მოიცავს: (1) ბაზრის შეფასებას მიზნობრივი ბაზრის დემოგრაფიული მდგომარეობის აღწერის მეშვეობით, (2) ინდუსტრიის ტენდენციების აღწერასა და შეფასებას, (3) კონკურენტების იდენტიფიცირებასა და შეფასებას.

კონტექსტუალური ანალიზი მაშინ, როცა შესაძლებლობების ანალიზი ფოკუსირდება კონკრეტულ ინდუსტრიასა და ბაზარზე არსებულ შესაძლებლობაზე, კონტექსტუალ-

ბიზნესგეგმა

აჯამებს ბიზნეს-შესაძლებლობებს და განსაზღვრავს და აყალიბებს, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს იდენტიფიცირებული შესაძლებლობების მოპოვება და გამოყენება.

ჩანართი A-3

დაფინანსების შესაძლო ვარიანტები

ვენჩურული ფონდები

კაპიტალის მოზიდვის გარე წყარო, რომელსაც უზრუნველყოფს პროფესიულად მართული ინვესტორთა კაპიტალის გაერთიანება .

ბიზნესანგელოზები

კერძო ინვესტორი (ან კერძო ინვესტორთა ჯგუფი), რომელიც ანტიკორუპციულ საწარმოს სთავაზობს ფინანსურ ზურგს მასში წილის სანაცვლოდ.

საწყისი საჯარო შეთავაზება (IPO)

პირველი საჯარო რეგისტრაცია და კომპანიის აქციების გაყიდვა.

ლური ანალიზი გაცილებით ფართო ხედვას იძლევა. აქ მენარმე აღწერს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ-სამართლებრივ, ტექნოლოგიურ და გლობალურ გარემოში არსებულ გარე ცვლილებებსა და ტენდენციებს.

ბიზნესის აღწერა ამ სექციაში მენარმე აღწერს, როგორ განხორციელდება ანტრეპრენიორული საწარმოს ორგანიზება, ამოქმედება და მართვა. ის მოიცავს მისიის შესახებ განაცხადის დეტალურ აღწერილობას; სასურველი ორგანიზაციული კულტურის აღწერილობას; მარკეტინგულ გეგმებს, მათ შორის, საერთო მარკეტინგულ სტრატეგიებს, ფასებს, გაყიდვების ტაქტიკას, მომსახურების გარანტიის პოლიტიკას და რეკლამირებასა და პრომოუშენის ტაქტიკას; პროდუქტის განვითარების გეგმებს, როგორცაა განვითარების სტატუსის, სამუშაოების, სირთულეებისა და რისკების და მოსალოდნელი ხარჯების ახსნა-განმარტება; ოპერაციულ გეგმებს, მათ შორის, შეთავაზებული გეოგრაფიული მდებარეობის, საშუალებებისა და საჭირო გაუმჯობესების, აღჭურვილობისა და სამუშაო ნაკადის აღწერილობას; ადამიანური რესურსების გეგმებს, მათ შორის, ძირითადი მენეჯმენტის მუშაკების, დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობის, მათ შორის, მათი ბექგრაუნდისა და უნარების, ამჟამინდელი და მომავალი პერსონალის დაკომპლექტების საჭიროებების, კომპენსაციების, შეღავათებისა და ტრენინგის საჭიროების აღწერას და მოვლენათა ზოგად დღის წესრიგსა და განრიგს.

ფინანსურ მონაცემთა ბაზა და პროგნოზები ყველა ეფექტიანი ბიზნესგეგმა მოიცავს ფინანსურ მონაცემთა ბაზასა და პროგნოზებს. მიუხედავად იმისა, რომ გათვლები და ინტერპრეტაციები შესაძლოა რთული აღმოჩნდეს, მას აბსოლუტურად გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ფინანსური ინფორმაციის გარეშე ბიზნესგეგმა დასრულებული ვერ იქნება. ფინანსური გეგმები უნდა მოიცავდეს, სულ მცირე, 3 წელს და პროგნოზირებულ საშემოსავლო განცხადებებს, ფულის ნაკადების ანალიზის წინასწარ ფორმას (პირველ წელს - ყოველთვიურად და შემდეგ ორ წელს - კვარტალურად), საბალანსო უწყისის წინასწარ ფორმას, წაუგებლობის ანალიზსა და ხარჯების კონტროლს. თუ ძირითადი აღჭურვილობის ან სხვა კაპიტალური შექმნა მოსალოდნელი, ნივთები, ხარჯები და შესაძლებელი გირაო უნდა იქნეს შეტანილი. ყველა ფინანსური პროგნოზი და ანალიზი უნდა შეიცავდეს ახსნა-განმარტებით ჩანაწერებს, განსაკუთრებით იქ, სადაც მონაცემთა ბაზა წინააღმდეგობრივი ჩანს და კითხვებს ბადებს.

მხარდაჭერი დოკუმენტაცია ეფექტიანი ბიზნესგეგმის ამ მნიშვნელოვანი კომპონენტისთვის მენარმემ თავისი აღწერილობები უნდა გაამყაროს რუკებით, გრაფიკებით, ცხრილებით, ფოტოსურათებით თუ სხვა ვიზუალური მასალით. დამატებით, მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს ანტრეპრენიორული საწარმოს ძირითადი წევრების შესახებ ინფორმაციის თანდართვა (პირადი თუ სამუშაოსთან დაკავშირებული).

ისევე, როგორც ანტრეპრენიორული საწარმოსთვის იდეის მომნიშვნელობა დროს მოითხოვს, კარგ ბიზნესგეგმასაც სჭირდება დრო. მენარმისთვის მნიშვნელოვანია, სერიოზული ფიქრი და გათვლები ჩადოს გეგმაში. ამის გაკეთება მარტივი არ არის. მიუხედავად ამისა, შედეგად მიღებული დოკუმენტი არა მარტო დასაწყისში, არამედ სამომავლოდაც ღირებული უნდა გამოდგეს დაგეგმვის პროცესში.

საორგანიზაციო საკითხები

ოჰაიოში, სოლონში, Graphic Laminating Inc.-ის პრეზიდენტმა დონალდ ჰანონმა (Donald Hannon) თავისი ორგანიზაციის სტრუქტურის მოდერნიზაცია განახორციელა და ის უფლებამოსილებით აღჭურვილი თანამშრომლების კომპანიადაც აქცია. მას უნდოდა, ძალაუფლება ორგანიზაციის დაბალ დონეებამდე ჩაეტანა, რათა თანამშრომლები საკუთარ ძალისხმევაზე პასუხისმგებელნი ყოფილიყვნენ. ერთი გზა, რომლითაც მან ეს გააკეთა, სპეციფიკური პროექტების სახელმძღვანელოდ თანამშრომელთა გუნდების შექმნა იყო. ნაკლებგამოცდილი თანამშრომლები იმ გუნდში ჩაერთვნენ, სადაც ვეტერანი თანამშრომლები მუშაობდნენ. იგი აცხადებს: „მე მინდა შევქმნა კარგი გუნდი და ადამიანს წარმატების მიღწევის შესაძლებლობა მივცე. ზოგჯერ ეს გულისხმობს მათთვის შეცდომების დაშვების შესაძლებლობის მიცემას და ეს უნდა გავითვალისწინოთ. რაც მეტად დავრთავ ადამიანებს ნებას, უკეთესად აკეთონ საქმე, მით უკეთესად მოახერხებენ ამას და ჩვენც ყველანი უკეთესად ვიმუშავებთ.“³⁵

მას შემდეგ, რაც ანტრეპრენიორული საწარმოსთვის დანყებისა და დაგეგმვის საკითხები გადაიჭრება, მენარმე მზადაა, ანტრეპრენიორული საწარმოს ორგანიზებას შეუდგეს. მენარმემ ყურადღება უნდა მიმართოს შემდეგი საორგანიზაციო საკითხებისკენ: ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმები, ორგანიზაციის დიზაინი და სტრუქტურა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ცვლილებათა სტიმულირება და განხორციელება, ინოვაციების უწყვეტობა.

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმები

პირველი საორგანიზაციო გადაწყვეტილება, რომელიც მენარმემ უნდა მიიღოს, კრიტიკული მნიშვნელობისაა. ეს არის საწარმოს სამართლებრივი ფორმა. ორი ძირითადი ფაქტორი, რაც ამ გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს, არის გადასახადები და იურიდიული პასუხისმგებლობა. მენარმემ ამ ორივე ფაქტორის გავლენის მინიმალიზაცია უნდა შეძლოს. სწორ გადაწყვეტილებას შეუძლია მენარმე სამართლებრივი პასუხისმგებლობისგანაც დაიცვას და დაზოგოს გადასახადელი დოლარები როგორც მოკლევადიან, ასევე გრძელვადიან პერსპექტივაშიც.

რა ალტერნატივებია ხელმისაწვდომი? ანტრეპრენიორული საწარმოს ორგანიზების სამი ძირითადი გზა არსებობს: ინდივიდუალური მენარმეობა, პარტნიორობა და კორპორაცია. და მაინც, როდესაც ამ ძირითადი ორგანიზაციული ალტერნატივების ვარიაციებს შეეხებით, ექვსი შესაძლო არჩევანის წინაშე დგებით, ყოველ მათგანს კი თავისი საგადასახადო შედეგები, პასუხისმგებლობის საკითხები, დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს.

ეს ექვსი არჩევანია: ინდივიდუალური მენარმეობა, სრული პარტნიორობა, შეზღუდული პასუხისმგებლობის პარტნიორობა (შპპ), C კორპორაცია, S კორპორაცია და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს). მოდით, მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით (ჩანართი A-4 აჯამებს ძირითად ინფორმაციას თითოეული ორგანიზაციული ალტერნატივის შესახებ).

ინდივიდუალური მენარმეობა ინდივიდუალური მენარმეობა ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმაა, რომელშიც მფლობელი მის ბიზნესზე ინდივიდუალურ და სრულ კონტროლს ინარჩუნებს და პირადადაა პასუხისმგებელი ბიზნესის ვალდებულებებზე. ინდივიდუალური მენარმეობის შესაქმნელად საკანონმდებლო მოთხოვნა შედგება ადილობრივი ბიზნესისთვის საჭირო ლიცენზიისა და ნებართვის მოპოვებისგან. ინდივიდუალურ მენარმეობაში შემოსავალი და დანაკარგი „გადის“ მესაკუთრეზე და იბეგრება მფლობელის პირადი საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთით. და მაინც, ყველაზე დიდი უარყოფითი მხარეა ბიზნესის ნებისმიერი სახის ვალდებულებაზე შეზღუდვა პირადი პასუხისმგებლობა.

სრული პარტნიორობა სრული პარტნიორობა ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმაა, რომელშიც ორი ან მეტი ბიზნესმფლობელი ინაწილებს ბიზნესის მენეჯმენტსა და რისკებს. მიუხედავად იმისა, რომ პარტნიორობა შესაძლებელია რაიმე წერილობითი თანხმობის გარეშე, პოტენციური და გარდაუვალი პრობლემების გათვალისწინებით, რაც ნებისმიერ პარტნიორობაში შეიძლება წარმოიშვას, პარტნიორობის წერილობითი, იურისტი მრჩევლის მიერ შედგენილი თანხმობა მეტად რეკომენდებულია.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის პარტნიორობა (შპპ) სრული პარტნიორ(ებ)ისა და შეზღუდული პარტნიორ(ებ)ის მიერ შექმნილი სამართლებრივი ორგანიზაციაა. სრული პარტნიორები რეალურად ამუშავებენ და მართავენ ბიზნესს. სწორედ მათ აქვთ შეზღუდვა პასუხისმგებლობა. შპპ-ში, სულ მცირე, ერთი გენერალური პარტნიორია საჭირო, თუმცა, შეზღუდული პარტნიორების ნებისმიერი რაოდენობაა ნებადართული. ჩვეულებრივ, ეს პარტნიორები პასიური ინვესტორები არიან, მაგრამ მათ შეუძლიათ, მენეჯმენტთან დაკავშირებული წინადადებები შესთავაზონ სრულ პარტნიორებს. მათ, ასევე, ბიზნესის შემოსავლისა და ბიზნესწანაწერების ასლების გადაღების უფლება აქვთ.

ინდივიდუალური მენარმეობა

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა, რომელშიც მფლობელი მის ბიზნესზე ინდივიდუალურ და სრულ კონტროლს ინარჩუნებს და პირადადაა პასუხისმგებელი ბიზნესის ვალდებულებებზე.

სრული პარტნიორობა

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა, რომელშიც ორი ან მეტი ბიზნესმფლობელი ინაწილებს ბიზნესის მენეჯმენტსა და რისკებს.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის პარტნიორობა (შპპ)

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა, რომელიც შედგება სრული პარტნიორ(ებ)ისა და შეზღუდული პარტნიორ(ებ)ისგან.

შეზღუდულ პარტნიორებს ეკუთვნით ბიზნესის მოგების წილი, როგორც პარტნიორულ შეთანხმებაშია განვრილი. მათი რისკი შეზღუდულია შპს-ში მათი ინვესტიციის რაოდენობის მიხედვით.

კორპორაცია

სამართლებრივი ბიზნესერ-თული, რომელიც გამოყოფილია მისი მფლობელებისა და მენეჯერებისგან.

მჭიდროდ შეკრული კორპორაცია

კორპორაცია, რომელიც ეკუთვნის ადამიანთა შეზღუდულ რაოდენობას, რომლებიც არ ახორციელებენ აქციებით საჯარო ვაჭრობას.

S კორპორაცია

კორპორაციის სპეციალიზებული ტიპი, რომელსაც C კორპორაციის ჩვეულებრივი მახასიათებლები აქვს, მაგრამ უნიკალურია იმ მხრივ, რომ მფლობელებს უწევთ გადასახადების გადახდა, როგორც პარტნიორებს, გარკვეული კრიტერიუმების დაკმაყოფილების შემთხვევაში.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)

ბიზნესორგანიზაციის შედარებით ახალი ფორმა, რომელიც პარტნიორობისა და კორპორაციის ჰიბრიდია.

ოპერაციული შეთანხმება

დოკუმენტი, რომელიც იმ პირობების საერთო მონახაზს ქმნის, რომლის მიხედვითაც შპს წარმართავს ბიზნესს.

C კორპორაციის მფლობელობის სამ ძირითად ტიპს შორის **კორპორაცია** (ასევე ცნობილია, როგორც C კორპორაცია) შესაქმნელად და ასამუშავებლად ყველაზე რთულია. კორპორაცია სამართლებრივი ბიზნესერთულია, რომელიც გამოყოფილია მისი მფლობელებისა და მენეჯერებისგან. ბევრი ანტრეპრენიორული საწარმო ორგანიზებულია, როგორც **მჭიდროდ შეკრული კორპორაცია** – კორპორაცია, რომელიც ეკუთვნის ადამიანთა შეზღუდულ რაოდენობას, რომლებიც არ ახორციელებენ აქციებით საჯარო ვაჭრობას. მაშინ, როცა ინდივიდუალური მენარმეობა და ორგანიზაციის პარტნიორობის ფორმები მენარმისგან განცალკევებით არ არსებობს, C კორპორაცია არსებობს მენარმისგან განცალკევებით. კორპორაცია ფუნქციონირებს, როგორც სამართლებრივი გაერთიანება, და შეუძლია კონტრაქტების დადება, ბიზნესაქტივობებში ჩართვა, საკუთრების ფლობა, სასამართლოში ჩივილი, ასევე შესაძლებელია, მასაც უჩივლო და, რა თქმა უნდა, ეკისრება გადასახადების გადახდაც. კორპორაციამ უნდა იმუშაოს თავისი წესდებისა და იმ სახელმწიფოს კანონების მიხედვით, სადაც ის ოპერირებს.

S კორპორაციის **S კორპორაცია** (ასევე უწოდებენ S ქვეთავის კორპორაციას, რომელიც იბეგრება აშშ-ის საგადასახადო კოდექსის S ქვეთავის მიხედვით) კორპორაციის სპეციალიზებული ტიპია, რომელსაც კორპორაციის ჩვეულებრივი მახასიათებლები აქვს, მაგრამ უნიკალურია იმ მხრივ, რომ მფლობელებს უწევთ გადასახადების გადახდა, როგორც პარტნიორებს, გარკვეული კრიტერიუმების დაკმაყოფილების შემთხვევაში. S კორპორაციის ორგანიზების კლასიკური მიდგომაა, მიიღო შეზღუდული პასუხისმგებლობის კორპორაციული სტრუქტურა და არ გეკისრებოდეს კორპორაციული გადასახადები. და მაინც, ორგანიზაციის ეს სამართლებრივი ფორმა უნდა აკმაყოფილებდეს მკაცრ კრიტერიუმებს. თუ რომელიმე კრიტერიუმი დაირღვა, საწარმოს S კორპორაციის სტატუსი ავტომატურად უქმდება.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) **შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)** ბიზნესორგანიზაციის შედარებით ახალი ფორმაა, რომელიც პარტნიორობისა და კორპორაციის ჰიბრიდია. შპს აერთიანებს კორპორაციის პასუხისმგებლობის წინაშე დაცვას, პარტნიორობის საგადასახადო უპირატესობებსა და, S კორპორაციასთან შედარებით, ნაკლებ აკრძალვებს. თუმცა, ამ სამართლებრივი ფორმის მთავარი უარყოფითი მხარე არის ის, რომ მისი წამოწყება ძალიან რთულია და ძვირი ჯდება. იურიდიული და ფინანსური რჩევა აბსოლუტური აუცილებლობაა შპს-ის **ოპერაციული შეთანხმებების** შედგენისას. ესაა დოკუმენტი, რომელიც იმ პირობების საერთო მონახაზს ქმნის, რომლის მიხედვითაც შპს წარმართავს ბიზნესს.

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმების შებენიანობა ორგანიზაციის გადანყვეტილება ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმის შესახებ მნიშვნელოვანია, რადგან მას შეუძლია გადასახადებთან და პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი შედეგების მოტანა. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა შესაძლებელია შეიცვალოს, ამის გაკეთება ადვილი არ არის. როდესაც ორგანიზაციის საუკეთესო ფორმის შერჩევას ეხება საქმე, მენარმე ყურადღებით უნდა დაფიქრდეს იმაზე, თუ რა არის მნიშვნელოვანი, განსაკუთრებით, მოქნილობის, გადასახადებისა და პირადი პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით.

ორგანიზაციული დიზაინი და სტრუქტურა

ანტრეპრენიორული საწარმოს ორგანიზებისას სათანადო ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ასევე მნიშვნელოვანი გადანყვეტილებაა. გარკვეულ ეტაპზე წარმატებული მენარმეები აცნობიერებენ, რომ ყველაფრის მარტო გაკეთება არ შეუძლიათ, რომ უფრო მეტი ადამიანია საჭირო. მენარმემ შემდეგ უნდა გადანყვიტოს, როგორი

ჩანართი A-4

ბიზნესის ტრანსფერული- საბარათებრივი ფორმები

სტრუქტურა	მფლობელობის მოთხოვნები	საგადასახადო რეჟიმი	პასუხისმგებლობა	უპირატესობები	ნაკლი
ინდივიდუალური მენარმოვა	ერთი მფლობელი	შემოსავალი და დანაკარგი მფლობელზე "გაღის" და ის იბეგრება პირადად.	შეუზღუდავი პირადი პასუხისმგებლობა	სტარტაპის დაბალი ხარჯები; რეგულაციების უმეტესობისგან თავისუფლება; მფლობელი ახორციელებს პირდაპირ კონტროლს; ყველაზე პირდაპირ მფლობელთან მიდის; ადვილია ბიზნესიდან გასვლა.	შეუზღუდავი პირადი პასუხისმგებლობა; პირადი ფინანსები რისკის ქვეშ; ხელმოწვევითაა ბიზნესისთვის გათვალისწინებული ბევრი საგადასახადო შეღავათი; სრული პასუხისმგებლობა; ფინანსების მოზიდვის შესაძლო სირთულე.
სრული პარტნიორობა	ორი ან მეტი მფლობელი	შემოსავალი და დანაკარგი პარტნიორებზე "გაღის" და ისინი პირადად იბეგრებიან; პარტნიორებს შორის მოგება-ზარალის მოქნილი განაწილება.	შეუზღუდავი პირადი პასუხისმგებლობა	შემწნის სიმარტივე; გაერთიანებული რესურსები; გაერთიანებული მართვა ფინანსებზე; გარკვეული საგადასახადო სარგებელი.	შეუზღუდავი პირადი პასუხისმგებლობა; გაყოფილი ძალაუფლება და გადაწყვეტილებები; კონფლიქტის შესაძლებლობა; მფლობელობის გადაცემის უწყვეტობა.
შეზღუდული პასუხისმგებლობის პარტნიორობა (შპს)	ორი ან მეტი მფლობელი	შემოსავალი და დანაკარგი პარტნიორებზე "გაღის" და ისინი პირადად იბეგრებიან; პარტნიორებს შორის მოგება-ზარალის მოქნილი განაწილება.	შეზღუდული პარტნიორებისგან კაპიტალის მიღების კარგი გზა.	შეზღუდული პარტნიორებისგან კაპიტალის მიღების კარგი გზა.	შემწნის ხარჯები და სირთულე შესაძლოა მაღალი იყოს; შეზღუდული პარტნიორებს არ შეუძლიათ ბიზნესის მენეჯერში მონაწილეობა ისე, რომ პასუხისმგებლობისგან დაცულობა არ დაკარგონ.
C კორპორაცია	აქციონერთა განუსაზღვრელი რაოდენობა; არავითარი ლიმიტი აქციათა ტიპსა ან ხმის მიცემის მონაცემზე.	გასაყოფი მოგება კორპორაციულ და პირად აქციონერთა დონეებზე იბეგრება; დანაკარგები და საგადასახადო გამოქვითვები კორპორაციულია.	შეზღუდული	შეზღუდული პასუხისმგებლობა; გადაცემადი მფლობელობა; უწყვეტი არსებობა; რესურსებზე უფრო მარტივი წვდომა.	შესაქმნელად ძვირი; საკულდაგული რეგულირებადი; ორმაგი დაბეგვრა; ვრცელი ჩანაწერები; ნებსდების შეზღუდვები.
S კორპორაცია	75-მდე აქციონერი; არავითარი ლიმიტი აქციათა ტიპსა ან ხმის მიცემის მონაცემზე.	შემოსავალი და დანაკარგი პარტნიორებზე "გაღის" და ისინი პირადად იბეგრებიან; პარტნიორებს შორის მოგება-ზარალის მოქნილი განაწილება	შეზღუდული პასუხისმგებლობა და პარტნიორების საგადასახადო სარგებელი; შეუძლია გადასახადებისგან გათავისუფლებული გაერთიანება ჰყავდეს აქციონერად.	შესაქმნელად მარტივი; შეზღუდული პასუხისმგებლობა და პარტნიორების საგადასახადო სარგებელი; შეუძლია გადასახადებისგან გათავისუფლებული გაერთიანება ჰყავდეს აქციონერად.	გარკვეულ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს; შესაძლოა შეზღუდვის სამომავლო დაფინანსების წყაროები.
შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)	"წევრებს" განუსაზღვრელი რაოდენობა; წევრობის მოქნილი მონაცემის მიცემის უფლებებისა და შემოსავლისთვის.	შემოსავალი და დანაკარგი პარტნიორებზე "გაღის" და ისინი პირადად იბეგრებიან; პარტნიორებს შორის მოგება-ზარალის მოქნილი განაწილება.	შეზღუდული	უფრო მეტი მოქნილობა; C და S კორპორაციების მსგავსი რეგულაციებით არ არის შეზღუდული; იბეგრება, როგორც პარტნიორობა და არა, როგორც კორპორაცია.	სხვა ფორმიდან ამ ფორმამდე გადმორთვის ხარჯები შესაძლოა ძვირი იყოს; ოპერაციული შეთანხმების გასაფორმებლად უკიდურესი და ფინანსური რისკის საჭიროება.

იქნება ორგანიზაციის აქტივობების ეფექტიანად და გონივრულად გატარებისთვის ყველაზე შესაფერისი სტრუქტურული განლაგება. ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისი ტიპის გარეშე, ანტრეპრენიორული სანარმო, შესაძლოა, სულ მალე ქაოსურ მდგომარეობაში აღმოჩნდეს.

ბევრ მცირე ფირმაში ორგანიზაციული სტრუქტურა მენარმის მხრიდან ვითარდება დეტალური დაგეგმვისა და წინასწარი ხედვის გარეშე. უმეტესად, სტრუქტურა შესაძლოა მარტივი იყოს – ერთი ადამიანი აკეთებს იმას, რაც საჭიროა. იზრდება რა ანტრეპრენიორული სანარმო, მენარმეს უფრო და უფრო უჭირს მისი მარტო მართვა და აიყვანს თანამშრომლებს იმ ფუნქციებისა და მოვალეობების შესასრულებლად, რომელთაც მარტო ვეღარ ასრულებს. ეს ინდივიდები, ორგანიზაციის ზრდის პარალელურად, ძირითადად, ერთსა და იმავე ფუნქციებს ასრულებენ. შემდეგ, ანტრეპრენიორული სანარმოს ზრდის კვალობაზე, თითოეულ ფუნქციურ სფეროში, შესაძლოა, მენეჯერებისა და თანამშრომლების საჭიროება დადგეს.

შემდგომში, სტრუქტურის მოდიფიკაციისას, მენარმე აწყდება სრულებით ახალ გამოწვევებს. მოულოდნელად მას უწევს გადაწვეტილების მიღებისა და ოპერაციული პასუხისმგებლობების სხვისთვის გაზიარება, რაც, როგორც წესი, ერთ-ერთი ყველაზე რთული მომენტი მენარმისთვის – გადაწყვეტილების მიღების ხელიდან გაშვება და მისი სხვა პირისთვის გადაცემა. *ყველაფრის მიუხედავად*, ის ფიქრობს: - როგორ შეუძლია ვინმეს ეს ბიზნესი ისევე კარგად ესმოდეს, როგორც მე? აგრეთვე, ადრე არსებული არაფორმალური, თავისუფალი, მოქნილი გარემო, რომელიც კარგად მუშაობდა, როცა ორგანიზაცია პატარა იყო, შეიძლება აღარ იყოს ეფექტიანი. ბევრ მენარმეს ძალიან ადევნებს „მცირე კომპანიის“ ატმოსფეროს შენარჩუნება, მაშინაც კი, როდესაც ანტრეპრენიორული სანარმო იზრდება და უფრო სტრუქტურირებულ სისტემად გარდაიქმნება. თუმცა, სტრუქტურირებული ორგანიზაციის ქონა აუცილებლად არ გულისხმობს მოქნილობის, სწრაფად ადაპტირებადობისა და თავისუფლების დათმობას. სინამდვილეში, სტრუქტურული დიზაინი შესაძლოა ისეთი მოქნილი იყოს, როგორც მენარმეს დააკმაყოფილებს და, ამასთან ერთად, ის სინისტრეც გააჩნდეს, რაც ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის სჭირდება.

ანტრეპრენიორულ სანარმოში ორგანიზაციული დიზაინის შესახებ გადაწყვეტილებები ვითარდება მეთავე თავში განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურის ექვსი ძირითადი ელემენტის გარშემო: სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ბრძანების ქსელი, კონტროლის არეალი, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის ხარისხი და ფორმალიზაციის ხარისხი. ამ ექვს ელემენტთან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავს, მენარმე შექმნის უფრო მექანიზებულ თუ ორგანულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას (კონცეფციები, რომელიც ასევე მეთავე თავში განვიხილეთ). რა შემთხვევაში იქნება თითოეული მათგანი უმჯობესი? მექანიზური სტრუქტურა უმჯობესია, როდესაც ხარჯვითი ეფექტიანობა ანტრეპრენიორული სანარმოს კონკურენტული უპირატესობისთვის კრიტიკული მნიშვნელობისაა; როდესაც თანამშრომლების სამუშაო აქტივობების უფრო მეტი კონტროლია მნიშვნელოვანი; როდესაც ანტრეპრენიორული სანარმო აწარმოებს სტანდარტულ პროდუქციას რუტინული გზით და როცა გარე გარემო შედარებით სტაბილური და განჭვრეტადია. ორგანული სტრუქტურა ყველაზე სათანადო მაშინაა, როდესაც ინოვაცია კრიტიკული მიშვნელობისაა ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობისთვის; ასევე, შედარებით მცირე ორგანიზაციებისთვის, სადაც მკაცრი მიდგომები სამუშაოს განაწილებისა და კოორდინირებისთვის საჭირო არ არის; თუ ორგანიზაცია აწარმოებს სამომხმარებლო პროდუქციას მოქნილ გარემოში; და როცა გარე გარემო დინამიკური, კომპლექსური და არამდგრადია.

ანტრეპრენიორულ სანარმოში ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები

ანტრეპრენიორული სანარმოს ზრდის პარალელურად, იზრდება სამუშაოს შესასრულებლად დამატებითი თანამშრომლების დაქირავების საჭიროებაც. თანამშრომელთა აყვანის შემდეგ მენარმე ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) საკითხებს აწყდება. მენარმეებისთვის HRM-ის ორი განსაკუთრებული მნიშვნელობის საკითხია თანამშრომელთა აყვანა და შენარჩუნება.

თანამშრომელთა აყვანა მენარმემ უნდა უზრუნველყოს, რომ სანარმოს ჰყავდეს ადამიანები საჭირო სამუშაოს შესასრულებლად. ახალი თანამშრომლების აყვანა ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევაა, რომლის წინაშეც მენარმე შეიძლება დადგეს. სინამდვილეში, ითვლება, რომ მცირე ფირმების შესაძლებლობა, წარმატებით აიყვანონ შესაფერისი თანამშრომლები, ორგანიზაციის წარმატებაზე გავლენის მომხდენი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

მენარმეები განსაკუთრებით დიდი პოტენციალის მქონე ადამიანებს ეძებენ, რომლებსაც სანარმოს ზრდის სხვადასხვა ეტაპზე რამდენიმე როლის შეთავსება შეუძლიათ. ისინი ეძებენ ინდივიდებს, რომლებიც გაითავისებენ სანარმოს ორგანიზაციულ კულტურას, ინდივიდებს, რომ-

ლებსაც აქვთ დიდი ინტერესი ბიზნესის მიმართ. განსხვავებით მათი კორპორაციული კოლეგებისგან, რომლებიც ხშირად ფოკუსირდებიან სამუშაოს ადგილის შევსებით ადამიანისა და სამუშაო მოთხოვნების დამთხვევის გზით, მენარმეები ცდილობენ ძირეული მნიშვნელობის მქონე უნარების ნიშების შევსებას. ისინი ეძებენ ხალხს, რომლებიც განსაკუთრებული შესაძლებლობების, თვითმოტივირებულები, მოქნილები, სხვადასხვა უნარების მქონენი არიან და რომელთაც შეუძლიათ, წვლილი შეიტანონ ანტრეპრენიორული სანარმოს ზრდაში. მაშინ, როცა კორპორაციული მენეჯერები ძირითადად ყურადღებას ამახვილებენ ტრადიციული HRM-ის პრაქტიკისა და ტექნიკის გამოყენებაზე, მენარმეებს ის უფრო ადევნებთ, რომ ადამიანის დამახასიათებელი თვისებები ორგანიზაციის კულტურასა და ფასეულობებს შეუსაბამონ; ანუ – ისინი ფოკუსირდებიან იმაზე, რომ ადამიანი შეუსაბამონ ორგანიზაციას.

თანამშრომელთა შენარჩუნება კომპეტენტური და კვალიფიციური ადამიანების სანარმოში მიღება ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვაში მხოლოდ პირველი ნაბიჯია. მენარმემ უნდა შეინარჩუნოს ადამიანი, რომელიც დაიქირავა და განავითარა. სან-ფრანცისკოში ბაზირებული The Horn Group-ის პრეზიდენტი საბრინა ჰორნს (Sabrina Horn) ესმის კარგი ადამიანების „გემბანზე ყოლისა“ და მათი შენარჩუნების მნიშვნელობა. მწვავე კონკურენტულ PR ინდუსტრიაში, ამ არეულობაში, საბრინას ესმის, რომ ნიჭიერი თანამშრომლების დაკარგვამ შეიძლება ზიანი მიაყენოს სამომხმარებლო სერვისს. ამ საკითხთან გამკლავებისთვის, ის თანამშრომლებს სთავაზობს სასურველი სარგებლის ფართო სპექტრს, როგორცაა ყოველწლიურად დანინაურება, მოგების განაწილება, თანამშრომლების შვილებისთვის სატრასტო ფონდი, ანაზღაურებადი შვებულება, პიროვნული განვითარების ფონდები და ა.შ. მაგრამ, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, საბრინა აცნობიერებს, რომ თანამშრომლებს ოფისის გარეთ ცხოვრება აქვთ და მათ შესაბამისად ექცევა. HRM-ის ამ ტიპის მიდგომამ მას თანამშრომლების ლოიალურობა და პროდუქტიულობა შეანარჩუნებინა.³⁶

თანამშრომელთა შენარჩუნების უნიკალური და მნიშვნელოვანი საკითხი, რასთან შეხებაც მენარმეებს უნევთ, კომპენსაციაა. მაშინ, როდესაც ტრადიციული ორგანიზაციები კომპენსაციას, ალბათ, უფრო აღიქვამენ ფულადი ჯილდოს თვალსაზრისით (ძირითადი ხელფასი, სარგებელი და წამახალისებელი ანაზღაურება), მცირე სამენარმეო ფირმები კომპენსაციას უფრო აღიქვამენ საერთო ჯილდოს თვალსაზრისით. ამ ფირმებისთვის, კომპენსაცია აერთიანებს ფსიქოლოგიურ ჯილდოს, სწავლის შესაძლებლობებსა და აღიარებას, ფულად ჯილდოსთან ერთად (ძირითადი ხელფასი და წამახალისებელი ანაზღაურება).³⁷

ცვლილებების სტიმულირება და განხორციელება

ცნობილია, რომ მენარმეთა წინაშე მდგარი პირობები დინამიკურად იცვლება, რამაც, გარე და შიგნითა ძალებმა (იხილეთ თავი 7), შესაძლოა, ანტრეპრენიორულ სანარმოში ცვლილებების განხორციელების საჭიროება წარმოშვას. ამიტომ, მენარმეები ყურადღებით უნდა იყვნენ ამ საჭიროების წარმომქმნელი პრობლემებისა და შესაძლებლობების მიმართ. სინამდვილეში, იმ ბევრ როლთაგან, რომელსაც მენარმე ირგებს, ცვლილებების აგენტის როლი შეიძლება ყველაზე მნიშვნელოვანი იყოს.³⁸ როცა ანტრეპრენიორულ სანარმოში ცვლილებებია საჭირო, ხშირად, მენარმეა ის, ვინც პირველი აღიარებს ამას და მოქმედებს, როგორც კატალიზატორი, ინსტრუქტორი, ჩირლიდერი და ცვლილების მთავარი კონსულტანტი. ცვლილება არც ერთ ორგანიზაციაშია მარტივი, მაგრამ ანტრეპრენიორულ სანარმოსთვის შეიძლება განსაკუთრებული გამოწვევა გამოდგეს. მაშინაც კი, თუ ადამიანი თავისუფლად ეწევა რისკს – როგორც, ჩვეულებრივ, მენარმეები იქცევიან – ცვლილება შეიძლება მაინც რთული იყოს. ამიტომაცაა მნიშვნელოვანი, მენარმემ გააცნობიეროს კრიტიკული როლი, რომელსაც ის ცვლილების სტიმულირებასა და განხორციელებაში თამაშობს. მაგალითად, StubHub Inc.-ის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ჯეფ ფლური (Jeff Fluhr) კარგად აცნობიერებს იმ მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც ის ცვლილებების სტიმულირებასა და იმპლემენტაციაში თამაშობს. ბილეთების გადაყიდვის ბაზარზე, როგორც წამყვანი ინტერნეტმოთამაშე, ფლური განაგრძობს კომპანიისთვის კონკურენტულობის შესანარჩუნებლად გზების ძიებას. ერთი-ერთი ცვლილება გახლდათ National Hockey League-თან ექსკლუზიური შეთანხმების გაფორმება NHL.com-ზე StubHub-ის რეკლამირების თაობაზე.³⁹ StubHub ახლა eBay-ის განყოფილებაა.

ნებისმიერი ორგანიზაციული ცვლილებისას მენარმეს ასევე შეიძლება მოუწიოს, მოიქცეს ისე, როგორც მთავარი ინსტრუქტორი და ლიდერი. რადგან ორგანიზაციული ცვლილების ნებისმიერი ტიპი შეიძლება დამანგრეველი და საფრთხის შემცველი აღმოჩნდეს,

მენარმემ ცვლილების შესახებ უნდა განუმარტოს თანამშრომლებს და, ცვლილებისკენ მიმართული ძალისხმევის წახალისების მიზნით, მხარში დაუდგეს, შეაგულიანოს და მოტივაცია გაუჩინოს, რათა მათ შეძლონ საუკეთესო თვისებების გამოვლენა.

დაბოლოს, მენარმეს შესაძლოა მოუწიოს ცვლილების პროცესის ხელმძღვანელობა მაშინ, როდესაც სტრატეგიასა და ტექნოლოგიაში, წარმოებასა და სტრუქტურაში თუ ადამიანებს შორის ცვლილებები ხორციელდება. ამ როლში მენარმე პასუხობს შეკითხვებს, შემოაქვს წინადადებები, მოიპოვებს საჭირო რესურსებს, ანესრიგებს კონფლიქტს – ანუ აკეთებს ყველაფერს, რაც ცვლილებ(ებ)ის განსახორციელებლად საჭირო.

ინოვაციის უწყვეტობის მნიშვნელობა

გლობალური კონკურენციის დღევანდელ დინამიკურ, ქაოსურ სამყაროში ორგანიზაციებმა უნდა განაგრძონ პროდუქტებისა და სერვისების ინოვაცია, თუ სურთ კონკურენციის წარმატებით განევა. ინოვაცია ანტრეპრენიორული საწარმოს მთავარი მახასიათებელია და რეალურად სწორედ ის არის, რაც მას ანტრეპრენიორულად გადააქცევს.

რა უნდა გააკეთოს მენარმემ ანტრეპრენიორულ საწარმოში ინოვაციის წახალისებლად? აქ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ინოვაციის მხარდაჭერ კულტურას⁴⁰. ასეთ კულტურაში, თანამშრომლების აღქმით, მეთვალყურეთა მიერ მხარდაჭერისა და ორგანიზაციული ჯილდოს სისტემები თანხვედრაში მოდის ინოვაციის ერთგულების პოლიტიკასთან. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ამ ტიპის კულტურაში თანამშრომლები სამუშაოს ზედმეტად მძიმედ და არაგონივრულად არ აღიქვამდნენ. კვლევამ აჩვენა, რომ ინოვაციის მხარდაჭერი კულტურის მქონე ფირმები, ძირითადად, უფრო მცირე ზომისაა, ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, ნაკლებად ფორმალური პრაქტიკითა და ნაკლებად უხვი რესურსებით.⁴¹

ლიდერობის საკითხები

დიზაინერ ლიზ ლანგეს (Liz Lange) კომპანიის თანამშრომლები უნდა იყვნენ მოქნილები. ბევრ მათგანს არ აქვს დაკისრებული კონკრეტული სამუშაო და თითოეულისგან ელოდებიან საკუთარი იდეების გახმოვანებასა და ყველა დეპარტამენტის ამოცანის შესასრულებელ საქმიანობაში ჩართვას. ლანგე ამბობს: „ფრაზა – „ეს ჩემი საქმე არ არის“ – აქ ადგილს ვერ დაიკვიდრებს“. სამაგიეროდ, ის გვერდში მდგომი ლიდერი და თანამშრომლების მიმართ საკმაოდ შემწყნარებელია.⁴²

ლიდერობა მენარმეებისთვის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. ანტრეპრენიორული საწარმოს გაზრდისა და თანამშრომლების შემომატებასთან ერთად, მენარმე ახალ როლს ითავსებს – ესაა ლიდერის როლი. ამ სექციაში, გვინდა შევეხოთ ლიდერობის ფუნქციას. თავდაპირველად განვიხილავთ მენარმეთა უნიკალურ პირად თვისებებს. შემდეგ დავაკვირდებით იმ მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც მენარმეები ასრულებენ თანამშრომელთა მოტივაციის ასამაღლებლად მათთვის უფლებამოსილების მინიჭების გზით და ასევე იმას, თუ როგორ უძღვებიან ისინი ანტრეპრენიორულ საწარმოსა და თანამშრომელთა გუნდებს.

მენარმეთა პიროვნული თვისებები

გაისხენეთ რომელიმე ცნობილი მენარმე. შესაძლოა, მას პირადად იცნობთ ან იქნებ ის Microsoft-ის ბილ გეიტსის (Bill Gates) მსგავსი ფიგურაა. როგორ დაახასიათებდით მის პიროვნებას? მენარმეობის სფეროში ყველაზე მეტად გამოკვლეული საკითხია იმის დადგენა, თუ რა საერთო ფსიქოლოგიური თვისებები (თუ ასეთები საერთოდ არსებობს) გააჩნიათ მენარმეებს; კონკრეტულად რა სახის პიროვნული თვისებები შეიძლება განასხვავებდეს მენარმეებს არამენარმეებისგან და რა თვისებების დახმარებით შეიძლება იმის პროგნოზირება, თუ ვინ იქნება წარმატებული მენარმე.

არსებობს თუ არა კლასიკური „მენარმის პიროვნება“? ყველა მენარმისთვის დამახასიათებელი კონკრეტული პიროვნული თვისებების განსაზღვრის მცდელობა იმავე პრობლემას აწყდება, რასაც ლიდერობის თვისებების იდენტიფიცირების თეორიები – აქ იგულისხმება შესაძლებლობა ისეთი პიროვნული თვისებების იდენტიფიცირებისა, რომლებიც ყველა მენარმისათვის საერთოა. და მაინც, ამ გამოწვევამ ვერ შეაჩერა მენარმეობის შესახებ კვლევები და შეიქმნა საერთო თვისებების ნუსხა. მაგალითად, პიროვნული თვისებების ერთი ნუსხა მოიცავდა შემდეგს: მოტივაციის მაღალი დონე, გადაჭარბებული თავდაჯერებულობა, ხანგრძლივად ჩართულობის უნარი, ენერგიულობის მაღალი დონე, პრობლემასთან შე-

უპოვარი ბრძოლისუნარიანობა, ინიციატივიანობის მაღალი ხარისხი, მიზნების დასახვის უნარი და ზომიერად რისკიანი ბუნება. წარმატებულ მენარმეთა თვისებების კიდევ ერთი სია მოიცავდა ენერგიულობის მაღალ დონეს, მედგარ შეუპოვრობას, მოხერხებულობას, თვითმართვის სურვილსა და უნარს, ავტონომიურობაზე შედარებით მაღალ მოთხოვნილებას.

მენარმის პიროვნული თვისებების განსაზღვრის საქმეში კიდევ ერთი წინგადადგმული ნაბიჯია პროაქტიური ხასიათის სკალა, რომლის მიხედვითაც უნდა განესაზღვრათ, თუ რამდენად მოსალოდნელი იყო კონკრეტული ინდივიდის მხრიდან ანტრეპრენიორული საწარმოსაკენ სწრაფვა. **პროაქტიური ხასიათი** მეთოთხმეტე თავში გაგაცანით. შეგახსენებთ, რომ ეს გულისხმობს გარემოზე ზეგავლენის მქონე მოქმედებებისკენ მიდრეკილი ინდივიდების პიროვნულ მახასიათებლებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი უფრო პროაქტიურები არიან. ცხადია, დიდი ალბათობაა, მენარმემ პროაქტიურობა გამოავლინოს, როცა ეძებს შესაძლებლობებს და მოქმედებს იმგვარად, რომ ამ შესაძლებლობების უპირატესობის გამოყენება მოახერხოს. აღმოჩნდა, რომ პროაქტიური ხასიათის სკალაზე მოცემული სხვადასხვა პუნქტი კარგად მიაჩვენებს, თუ რამდენად მოსალოდნელია, ესა თუ ის ადამიანი გახდეს მენარმე. მათ შორისაა სქესი, განათლება, მენარმე მშობლის ყოლა, პროაქტიური ხასიათის ქონა. ამასთანავე, კვლევებმა გვიჩვენა, რომ მენარმეებს რისკისაკენ უფრო მეტი მიდრეკილება აქვთ, ვიდრე მენეჯერებს. ამის მიუხედავად, ამ მიდრეკილებას მენარმის ძირითადი მიზანი ასუსტებს. რისკიანობისაკენ მიდრეკილი უფრო ის მენარმენი არიან, რომელთა ძირითადი მიზანიც ზრდაა, ვიდრე ისინი, ვინც ყურადღებას ოჯახური შემოსავლის ზრდაზე ამახვილებს.

თანამშრომელთა მოტივირება უფლებამოსილების მინიჭების გზით

Sapient Corporation-ში (ელექტრონული ვაჭრობისა და საოფისე ავტომატიზებული სამუშაოებისთვის (ინვოისების შედგენა და ინვენტარიზაცია) ინტერნეტ და კომპიუტერული პროგრამული სისტემების შემქმნელები) თანადაამფუძნებლებმა ჯერი გრინბერგმა (Jerry Greenberg) და ჯ. სტუარდ მურმა (J. Stuart Moore) გააცნობიერეს, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი იყო მათი კომპანიის საბოლოო წარმატებისთვის.⁴³ მათ ისე მოაწყვეს ორგანიზაცია, რომ ინდივიდუალური თანამშრომლები გამხდარიყვნენ ინდუსტრიის სპეციფიკით განპირობებული იმ გუნდის ნაწილი, რომელიც მთლიან პროექტზე მუშაობს, მის ერთ მცირე ნაწილზე მუშაობის ნაცვლად. მათი არგუმენტი ის იყო, რომ ადამიანები სამუშაოს მხოლოდ მცირე ნაწილის შესრულებით იღლებიან და არასოდეს ეძლევათ საშუალება, დააკვირდნენ მთელ სამუშაო პროცესს საწყისიდან დასასრულამდე. ისინი მიხვდნენ, რომ ადამიანები უფრო პროდუქტიულები იქნებოდნენ, თუ მიეცემოდათ შესაძლებლობა, მონაწილეობა მიეღოთ პროექტის ყველა ფაზაში.

როდესაც რაღაცის გასაკეთებლად მოტივაცია გაქვთ, განა უფრო ენერგიულად არ გრძნობთ თავს და უფრო არ მოინდომებდით, ბევრი გემუშავათ იმაზე, რაც თქვენთვის ამაღელვებელია? შესანიშნავი არ იქნებოდა, რომ ანტრეპრენიორული საწარმოს ყველა თანამშრომელი ენერგიული, შეგულიანებული და მოინდომებული ყოფილიყო და ბევრი ემუშავა? მოტივირებული თანამშრომლების ყოლა ნებისმიერი მენარმისთვის მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს; თანამშრომელთათვის უფლებამოსილების მინიჭება კი მნიშვნელოვანი სამოტივაციო იარაღია, რაც მენარმეებს შეუძლიათ გამოიყენონ.

მიუხედავად იმისა, რომ მენარმეებისთვის ეს განსახორციელებლად ადვილი არ არის, თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილების მიცემა – თანამშრომლებისთვის ძალაუფლების მინიჭება, მიიღონ გადაწყვეტილებები და საკუთარი მოსაზრებების მიხედვით იმოქმედონ – მნიშვნელოვანი მამოტივირებელი მიდგომაა. რატომ? იმიტომ, რომ წარმატებული ანტრეპრენიორული საწარმო სწრაფი და ცოცხალი უნდა იყოს, მზად უნდა იყოს, მისდიოს შესაძლებლობებს და ნავიდეს ახალი მიმართულებებით. უფლებამოსილების მქონე თანამშრომლებს შეუძლიათ მოქნილობისა და სიჩქარის უზრუნველყოფა. როდესაც თანამშრომლები უფლებამოსილნი არიან, ისინი ხშირად ამყლავნებენ მუშაობის უფრო ძლიერ მოტივაციას, სამუშაოს შესრულების უკეთეს

პროაქტიური ხასიათი

ხასიათის თვისება, რომელიც გააჩნიათ გარემოზე ზეგავლენის მომხდენი მოქმედებისკენ მიდრეკილ ინდივიდებს.

ხარისხს, სამსახურით კმაყოფილების უფრო მაღალ დონეს და კადრების დენადობაც უფრო დაბალია.

მაგალითად, ნიუ-ჯერსიში, მონტვალეში ბაზირებული ტექნოლოგიური საკონსულტაციო მომსახურების ფირმა Butler International Inc-ის თანამშრომლები მუშაობენ მომსახურების ობიექტებზე. პრეზიდენტმა და მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა ედ კოპკომ (Ed Kopko) გააცნობიერა, რომ თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილებები უნდა მიეცა, რათა მათ სამუშაო წარმატებულად შეესრულებინათ.⁴⁴ კიდევ ერთი ანტრეპრენიორული საწარმო, რომელმაც უფლებამოსილების მიცემა ძლიერ მამოტივირებელ მიდგომად მიიჩნია, მიჩიგანში, კალამაზუში არსებული Stryker Corporation-ის დანაყოფი Stryker Instruments იყო. ამ კომპანიის ყოველი საწარმოო ერთეული პასუხისმგებელია საკუთარ ოპერაციულ ბიუჯეტზე, ხარჯების შემცირების მიზნებზე, მომხმარებლის მომსახურების დონეზე, ინვენტარის მენეჯმენტზე, ტრენინგზე, წარმოების დაგეგმვასა და პროგნოზირებაზე, შესყიდვებზე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტზე, უსაფრთხოებასა და პრობლემების გადაჭრაზე. ამასთანავე, ერთეულის წევრები მჭიდროდ მუშაობენ მარკეტიგთან, გაყიდვებსა და R&D-სთან (კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტი) ახალი პროდუქტის შემოტანისა და გაუმჯობესების პროექტების მიმდინარეობისას. ერთ-ერთი გუნდის ზედამხედველი აცხადებს: „კომპანია უფლებას მაძლევს, ვაკეთო ის, რასაც ყველაზე უკეთ ვაკეთებ და მაჯილდოებს ამ პრივილეგიისთვის“.⁴⁵

უფლებამოსილების მინიჭება ფილოსოფიური კონცეფციაა, რომელიც მენარმეებმა უნდა „ირწმუნონ“. ეს მარტივად არ ხდება. რეალურად, ბევრი მენარმისთვის ეს რთულად განსახორციელებელია. მათი ცხოვრება გადაჯაჭვულია ბიზნესზე. მათ ხომ ის ნულიდან შექმნეს. მაგრამ ანტრეპრენიორული საწარმოს ზრდა, საბოლოოდ, თანამშრომლებისთვის უფრო მეტი პასუხისმგებლობის მინიჭებას მოითხოვს. როგორ უნდა მიანიჭონ მენარმეებმა თანამშრომლებს უფლებამოსილება? ბევრი მენარმისთვის ეს ეტაპობრივი პროცესია.

მენარმეებს შეუძლიათ დაიწყონ თანამონაწილეობრივი გადაწყვეტილების მიღების გამოყენებით, რა დროსაც თანამშრომლებს წვლილი შეაქვთ გადაწყვეტილების მიღებაში. მიუხედავად იმისა, რომ გადაწყვეტილებებში თანამშრომლების მონაწილეობის დროს მათთვის უფლებამოსილების მინიჭება სრულად არ ხდება, სულ მცირე, ეს საშუალებაა, დაიწყო თანამშრომელთა ნიჭის, უნარების, ცოდნისა და შესაძლებლობების კოლექტიური სპექტრის სასიკეთოდ გამოყენება.

თანამშრომელთა უფლებამოსილების მინიჭების კიდევ ერთი საშუალებაა დელეგირება – გარკვეული გადაწყვეტილებების ან სპეციფიკური სამუშაოს მოვალეობების თანამშრომლებისთვის გადანაწილების პროცესი. გადაწყვეტილებებისა და მოვალეობების დელეგირებით, მენარმე მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებლობის გადაბარებას ახორციელებს.

როდესაც მენარმე საბოლოოდ გაითავისებს თანამშრომელთათვის უფლებამოსილების მინიჭების იდეას, ისინი თავისუფალი იქნებიან არჩევანში, როგორ შეასრულონ სამუშაო; ექნებათ ნება, შეასრულონ ის ეფექტიანად და გონივრულად მათი შემოქმედებითობის, წარმოსახვის, ცოდნისა და უნარების გამოყენებით.

თუ მენარმე თანამშრომელთათვის უფლებამოსილების მინიჭებას სათანადოდ განახორციელებს – რაც არის სრული და ტოტალური ჩართულობა პროექტში და თანამშრომელთა შესაბამისი გადამზადება – შედეგები ანტრეპრენიორული საწარმოსა და უფლებამოსილების მქონე თანამშრომლებისთვის შეიძლება შთამბეჭდავი იყოს. ბიზნესს შეუძლია დატკბეს მნიშვნელოვანი პროდუქტიულობით, ხარისხის გაუმჯობესებით, უფრო კმაყოფილი მომხმარებლებით, თანამშრომელთა გაზრდილი მოტივაციითა და გაუმჯობესებული სულისკვეთებით. თანამშრომლებს შეუძლიათ, სიამოვნება მიიღონ შესაძლებლობებით, აკეთონ უფრო მრავალფეროვანი საქმე, რაც უფრო საინტერესო და მასტიმულირებელია.

ამასთანავე, თანამშრომლები წახალისებულნი არიან, გამოავლინონ ინიციატივა პრობლემების იდენტიფიცირებასა და გადაჭრაში და სამუშაოს შესრულების პროცესში. მაგალითად, პიტსბურგში, პენსილვანიის შტატში, Mine Safety Appliances Company-ს თანამშრომლებს უფლება აქვთ, თავიანთი სამუშაო პროცესები შეცვალონ, რათა მიაღწიონ ორგანიზაციის ხარისხიანად გაუმჯობესების რთულ მიზნებს. ამ ეტაპამდე მისვლისთვის თავდაპირველად 40-საათიანი საკლასო ინსტრუქცია იყო საჭირო თითოეული თანამშრომლისთვის ისეთ სფეროებში, როგორიცაა: საინჟინრო ხაზვა, სტატისტიკური პროცესის კონტროლი, ხარისხის სერტიფიცირება და სპეციფიკური სამუშაო ინსტრუქცია. ამის მიუხედავად, კომპანიის მიერ მუშახელის რწმუნებით აღჭურვამ შედეგად მოიტანა რენტაბელობის 57%-იანი ზრდა გასული ოთხი წლის განმავლობაში და კომპანიის თანამშრომლების 95%-მა სხვადასხვა უნარ-ჩვევების დამადასტურებელი სერტიფიკატი მიიღო.⁴⁶

მენარმე როგორც ლიდერი

ბოლო თემა, რომელიც ამ სექციაში გვინდა განვიხილოთ, არის მენარმის, როგორც ლიდერის როლი. ამ როლში მენარმეს გააჩნია გარკვეული ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა საწარმოსა და თანამშრომელთა სამუშაო გუნდების გაძღოლის კუთხით.

საწარმოს ლიდერთა თანამედროვე წარმატებული მენარმე უნდა ჰგავდეს იმ ჯაზბენდის ლიდერს, რომელიც იმპროვიზაციის უნარით, ინოვაციითა და შემოქმედებითობით არის ცნობილი. Herman miller Inc-ის ოფისის ავეჯის მწარმოებელი წამყვანი კომპანიის ყოფილი თავმჯდომარე მაქს დეპრი (Max DePree), რომელიც თავისი ინოვაციური ლიდერობითაა ცნობილი, თავის წიგნში „ლიდერობის ჯაზი“ წერს: „ჯაზის ჯგუფების ლიდერებს უნევთ, შეარჩიონ მუსიკა, იპოვონ სათანადო მუსიკოსები და შეასრულონ საჯაროდ. მაგრამ შესრულების ეფექტი ბევრ რამეზეა დამოკიდებული – გარემო; ჯგუფში დამკვირველი მოხალისეები; იმის საჭიროება, რომ ყველა ასრულებდეს თავის საქმეს, როგორც ინდივიდი, და, როგორც ჯგუფის წევრი; ლიდერის აბსოლუტური დამოკიდებულობა ჯგუფის წევრებზე; იმის საჭიროება, რომ მიმდევრებმაც დაუკრან კარგად... ჯაზბენდის ლიდერს აქვს მშვენიერი შესაძლებლობა, მაქსიმუმი მიიღოს სხვა მუსიკოსებისგან. ჩვენ ბევრი რამ უნდა ვისწავლოთ ჯაზბენდის ლიდერებისგან, რადგანაც ჯაზი, ლიდერობის მსგავსად, აერთიანებს მომავლის არაპროგნოზირებადობასა და ინდივიდუალურ ნიჭს.“⁴⁷

ის გზა, თუ როგორ გაუძღვება მენარმე საწარმოს, ჯაზის ლიდერების გზის მსგავსი უნდა იყოს – იღებდეს სხვა ინდივიდებისგან საუკეთესოს მაშინაც კი, როდესაც სიტუაცია არაპროგნოზირებადია. ერთი გზა, თუ როგორ გასწევს მენარმე ლიდერობას, მის ხედვაზე გამავალი გზაა, რომელსაც იგი ორგანიზაციისთვის ქმნის. რეალურად, ანტრეპრენიორული საწარმოს საწყის ეტაპზე წარმმართველი ძალა, ხშირად, მენარმის მხრიდან შორს მიმავალი ხედვით ლიდერობაა. მენარმის უნარი, ჩამოაყალიბოს მომავლის გასაგები, შთამბავთბელი და მიმზიდველი ხედვა, მისი ლიდერობის უნარის გადამწყვეტი ტესტია. მაგრამ თუ მენარმეს წამდვილად შეუძლია ასეთი ხედვის ჩამოყალიბება, შედეგები შეიძლება ამაღ ლიდერს. შორსმხედველი და არაშორსმხედველი კომპანიების შესახებ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ შორსმხედველმა კომპანიებმა არაშორსმხედველებს, სტანდარტული ფინანსური კრიტერიუმების მიხედვით, ექვსჯერ აჯობეს, ძირითად ბაზარზე აქციებით კი – 15-ჯერ.⁴⁸

თანამშრომელთა სამუშაო გუნდის ლიდერთა როგორც მეცამეტე თავიდან ვიცით, ბევრი ორგანიზაცია – სამენარმეო თუ სხვა – თანამშრომელთა სამუშაო ჯგუფებს იყენებს იმისთვის, რომ მათ შეასრულონ ორგანიზაციული დავალებები, შექმნან ახალი იდეები და გადაჭრან პრობლემები.

ანტრეპრენიორულ საწარმოებში თანამშრომელთა სამუშაო ჯგუფები, როგორც წესი, პოპულარულია. *Industry Week-ის* Census of Manufacturers-მა აჩვენა, რომ გამოკითხულ რესპონდენტთა თითქმის 68% იყენებდა გუნდებს სხვადასხვა ხარისხით.⁴⁹ სამი რამ, რასაც, რესპონდენტების თქმით, ყველაზე ხშირად იყენებდნენ, არის უფლებამოსილების მქონე ჯგუფები (ჯგუფები, რომელთაც აქვთ ძალაუფლება, დაგეგმონ და განახორციელონ პროცესის გაუმჯობესება), თვითმართვადი ჯგუფები (თითქმის ავტონომიური ჯგუფები, პასუხისმგებელი ბევრ მენეჯერულ აქტივობაზე) და კროსფუნქციური ჯგუფები (სამუშაო ჯგუფები, რომლებიც სხვადასხვა სპეციალობის ინდივიდებისგან შედგება და რომლებიც სხვადასხვა დავალებაზე მუშაობენ ერთად).

ამ მენარმეებმა ასევე განაცხადეს, რომ ჯგუფების განვითარება და გამოყენება აუცილებლობად მიაჩნდათ, რადგან ტექნოლოგიისა და ბაზრის მოთხოვნები აიძულებს მათ, პროდუქცია დაამზადონ უფრო სწრაფად, იაფად და უკეთესად. საწარმოს თანამშრომელთა კოლექტიური გონიერების სასიკეთოდ გამოყენება და მათთვის გადამწყვეტილებების მიღების უფლების მინიჭება შეიძლება ერთ-ერთი საუკეთესო გზა იყოს ცვლილებასთან ადაპტირებისთვის. ამასთანავე, ჯგუფის კულტურამ შეიძლება გააუმჯობესოს საერთო სამუშაო გარემო და სულისკვეთება.

იმისთვის, რომ გუნდურმა ძალისხმევამ იმუშაოს, მენარმეები ტრადიციული ბრძანება/კონტროლის სტილიდან უნდა გადაერთონ სწავლება/თანამშრომლობის სტილზე (მეჩვიდმეტე თავში მოცემული ჯგუფის ლიდერობის განხილვა). მენარმეებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ინდივიდუალურ თანამშრომლებს შეუძლიათ, ბიზნესსაც აულონ ალლო და ინოვაციაც განახორციელონ ისევე ეფექტიანად, როგორც ამას აკეთებენ მენარმეები. მაგალითად, ინდიანაში, გოშენში, *Marque Inc-ის* მთავარმა აღმასრულებელმა ოფიცერმა სკოტ ჯესაპმა

(Scott Jessup) გაიაზრა, რომ ის კომპანიაში ყველაზე ჭკვიანი ბიჭი არ იყო წარმოების პრობლემების საკითხებში, თუმცა საკმარისად ჭკვიანი იყო იმისთვის, რომ გაეცნობიერებინა – იმ შემთხვევაში, თუ სურდა, რომ მისი კომპანიის წარმოების წილი სამედიცინო/სასწრაფო რაზმის სატრანსპორტო საშუალებების ბაზარზე გაზრდილიყო, მას უნდა მიეღწია პროდუქტიულობის ახალი ხარისხისთვის. მან შექმნა კროსფუნქციური ჯგუფი – ერთად შეკრიბა ადამიანები წარმოებიდან, ხარისხის კონტროლიდან და ქარხნიდან – რომელიც შეძლებდა წარმოებაში შემაკავებელი ფაქტორებისა და სხვა პრობლემების განსაზღვრას და შემდეგ ჯგუფს მისცა ძალაუფლება, გადაეჭრა აღმოჩენილი შემზღუდველი ფაქტორები.⁵⁰

კონტროლის საკითხები

ფილიპ მაკკალეს (Philip McCaleb) სიამოვნებას ანიჭებს სკუტერის ტარება, რომელსაც ჩიკაგოში ბაზირებული მისი კომპანია Genuine Scooter Co ამზადებს. მიუხედავად ამისა, ბიზნესის შენების პროცესში მაკკალეს მოუწია ელიარებინა საკუთარი შესაძლებლობების ზღვარი. როგორც თვითონ აღწერა, მან, „იდეს“ ბიჭმა, იცოდა, რომ დასჭირდებოდა ვილაც სხვა, რომელიც მოვიდოდა და შეამონმებდა, საბოლოო პროდუქტი რა უნდა ყოფილიყო, სად უნდა ყოფილიყო და როდის უნდა ყოფილიყო.⁵¹

მენარმეებმა უნდა გააკონტროლონ მათი საწარმოს ოპერაციები, რომ გადარჩნენ და წარმატებას მიაღწიონ მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში. კონტროლის უნიკალური საკითხები, რომელთაც მენარმეები აწყდებიან, არის: ზრდის მართვა, ვარდნის მართვა, ბიზნესიდან გასვლა, პირად ცხოვრებაში არჩევანისა და გამონვევების მართვა.

ზრდის მართვა

ანტრეპრენიორული საწარმოსთვის ზრდა ბუნებრივი და სასურველი შედეგია. ზრდა არის ის, რაც გამოარჩევს ანტრეპრენიორულ საწარმოს. ანტრეპრენიორული საწარმოები ისწრაფვიან ზრდისკენ. ნელი ზრდა შეიძლება წარმატებული იყოს, თუმცა ასეთივე შეიძლება აღმოჩნდეს სწრაფი ზრდა.

წარმატებული ზრდა შემთხვევით ან იღბლის გაღმებით არ ხდება. ზრდისკენ წარმატებული სწრაფვა, როგორც წესი, მენარმისგან მოითხოვს ზრდასთან დაკავშირებული ყველა სირთულის მართვას, სხვა სიტყვებით – დაგეგმვას, ორგანიზებასა და გაკონტროლებას.

ზრდის დაბეჭდვა მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა ჩანდეს, თითქოს დაგეგმვის საკითხებს დავეუბრუნდით, კონტროლის საკითხების ნაცვლად, რეალურად, კონტროლი მჭიდროდა და დაკავშირებული დაგეგმვასთან, როგორც მეთვრამეტე თავში მოცემული განხილვიდან ვიცით (იხილეთ ჩანართი 18-1). ზრდის საუკეთესო სტრატეგია კარგად დაგეგმილი სტრატეგიაა.⁵² იდეალურ ვარიანტში, ზრდის გადანყვეტილება სპონტანურად არ ჩნდება, ის საწარმოს საერთო ბიზნესმიზნებისა და გეგმის ნაწილია. დაგეგმვის გარეშე სწრაფი ზრდა შეიძლება კატასტროფული აღმოჩნდეს. მენარმეები ისე უნდა მიუდგნენ ზრდის სტრატეგიებს, როგორც ბიზნესდაგეგმვის ნაწილს, მაგრამ ზედმეტად ხისტებიც არ უნდა იყვნენ ამ პროცესში. გეგმები საკმარისად მოქნილი უნდა იყოს, რომ ახლად გამოჩენილი შესაძლებლობების გამოყენება მოხერხდეს. როდესაც გეგმები უკვე არსებობს, წარმატებულმა მენარმემ უნდა მოახერხოს ზრდის ორგანიზება.

ზრდის ორბანნიზება ზრდის ორგანიზებაში მენარმისთვის მთავარი გამოწვევებია კაპიტალის მოძიება, ადამიანების მოზიდვა და ორგანიზაციული კულტურის გაძლიერება. Sport Otto-ს, გერმანიაში ბაზირებული ინტერნეტბიზნესის, დამფუძნებელმა ნორბერტ ოტომ (Norbert Otto) 2 მილიონი აშშ დოლარის ციფურები, თხილამურები, სნოუბორდები და სპორტის სხვა საქონელი გაყიდა eBay-ზე. კომპანიის ზრდასთან ერთად, ოტო ამჩნევს, რომ უფრო ორგანიზებული უნდა გახდეს.⁵³

საკმარისი კაპიტალი მთავარი გამოწვევაა, რომლის წინაშეც დგანან მზარდი ანტრეპრენიორული საწარმოები. ფინანსების საკითხი ყოველთვის პრობლემურია. გაფართოებისთვის კაპიტალია საჭირო. ზრდის დასაფინანსებლად ფინანსური კაპიტალის მოძიების პროცესი ძალიან ჰგავს საწარმოს საწყისი ფინანსირების პროცესს. იმედია, ამ დროისათვის

სანარმოს წარმატებული შედეგების ანგარიში აქვს, რომ, მისი მეშვეობით, დაფინანსებაზე თხოვნისთვის ზურგის გამყარება შეძლოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შესაძლოა, ძალიან რთული აღმოჩნდეს საჭირო კაპიტალის მოპოვება. ამიტომაც ვთქვით ზემოთ, რომ ზრდის საუკეთესო სტრატეგია დაგეგმილი სტრატეგიაა.

დაგეგმვის ნაწილი უნდა იყოს იმის განსაზღვრა, თუ როგორ მოხდება ზრდის დაფინანსება. მაგალითად, ამერიკის ყველაზე დიდი ლუდსახარში და ლუდ Samuel Adams-ის მწარმოებელი The Boston Beer Company სწრაფად ფართოვდებოდა იმის ხარჯზე, რომ თითქმის სრულად იყო კონცენტრირებული ყველაზე გაყიდვადი ხაზის ზრდაზე. ამის მიუხედავად, მას ძალიან მწირი ფინანსური კონტროლი და არასათანადო ფინანსური ინფრასტრუქტურა ჰქონდა. ზრდის პერიოდის განმავლობაში ფულად ნაკადებთან დაკავშირებულმა სირთულეებმა კომპანიის თავმჯდომარე ჯიმ კოხი (Jim Koch) აიძულა, სანარმოს კაპიტალის გამოუყენებელ ფინანსებში ჩაეყო ხელი. როდესაც მთავარი ფინანსური ოფიცერი შეუერთდა კომპანიას, მან განავითარა ფინანსური სტრუქტურა, რამაც კომპანიას საშუალება მისცა, ემართა ზრდა უფრო ეფექტიანად და გონივრულად ზრდის დაფინანსებისთვის გეგმის შემუშავების გზით.⁵⁴

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რასაც მზარდმა ანტრეპრენიორულმა სანარმომ უნდა მიაქციოს ყურადღება, ეს არის ადამიანების მოძიება. თუ სანარმო სწრაფად იზრდება, ეს გამოწვევა შეიძლება უფრო მწვავე გახდეს დროში შეზღუდულობის გამო. მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება უკეთესად დაიგეგმოს თანამშრომლების საჭირო რაოდენობა და ტიპი მზარდი სანარმოს გაზრდილი სამუშაოს მხარდასაჭერად. შესაძლოა ასევე აუცილებელი გახდეს დამატებითი ტრენინგისა და მხარდაჭერის უზრუნველყოფა თანამშრომლებისათვის, რათა დაეხმარონ, ორგანიზაციის ზრდით გამოწვეულ გაზრდილ ზენოლასთან გამკლავებაში.

დაბოლოს, როდესაც სანარმო იზრდება, მნიშვნელოვანია შეიქმნას პოზიტიური, ზრდაზე ორიენტირებული კულტურა, რომელიც გაზრდის წარმატების მიღწევის შესაძლებლობებს როგორც ორგანიზაციული, ასევე ინდივიდუალური კუთხით. კულტურის ნახალისება შეიძლება ზოგჯერ რთულად განსახორციელებელი იყოს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ცვლილებები სწრაფად ხდება. ამის მიუხედავად, ფასეულობები, დამოკიდებულებები და რწმენა, რომელიც ყალიბდება და ძლიერდება ამ დროის განმავლობაში, კრიტიკული მნიშვნელობისაა ანტრეპრენიორული სანარმოს უწყვეტი სამომავლო წარმატებისთვის. ჩანართ A-5-ში ჩამოთვლილი წინადადებები მენარმებმა შეიძლება გამოიყენონ სანარმოს ისეთი კულტურით უზრუნველსაყოფად, რომელიც შესაძლებელს გახდის, ორგანიზაციამ ადვილად მიიღოს და ხელი შეუწყოს იმგვარი ატმოსფეროს დამკვიდრებას, სადაც ორგანიზაციული ზრდა ალქმულია, როგორც სასურველი და მნიშვნელოვანი მიზანი. ზრდის სტრატეგიების საბოლოო წარმატებისთვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს, თანამშრომლებმა შეინარჩუნონ ფოკუსირება და თავდადებული განწყობა სანარმოს საქმიანობის მიმართ. თუ თანამშრომლები არ ირწმუნებენ იმ გზას, საითაც ანტრეპრენიორული სანარმო მიემართება, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ზრდის სტრატეგია წარმატებული გამოდგეს.

ზრდის კონტროლი კიდევ ერთი გამოწვევა, მზარდი ანტრეპრენიორული სანარმოებისთვის არის უკვე დამკვიდრებული კონტროლის გაძლიერება. კარგი ფინანსური რეპუტაციის შენარჩუნება და ფინანსური კონტროლის განხორციელება ისეთ ასპექტებზე, როგორცაა ფულადი ნაკადები, მარაგები, მომხმარებელთა საინფორმაციო ბაზა, გაყიდვების შეკვეთები, დებიტორული და კრედიტორული დავალიანებები და ხარჯები, ყველა მენარმის პრიორიტეტი უნდა იყოს – მიისწრაფვის იგი ზრდისაკენ თუ არა.

- შეინარჩუნეთ გახსნილი საკომუნიკაციო ხაზი – თანამშრომლებს მიაწოდეთ ინფორმაცია ძირითადი საკითხების შესახებ.
- გაამყარეთ ნდობა თქვენი გულდია, გახსნილი და პირდაპირი დამოკიდებულებით მზარდი ორგანიზაციის წინაშე მდგარ გამოწვევებსა და ჯილდოსთან დაკავშირებით.
- იყავით კარგი მსმენელი - გაარკვიეთ, რას ფიქრობენ თანამშრომლები და რა პრობლემების წინაშე დგანან.

ჩანართი A-5

მხარლამჭანი, ზრდაზე ორიენტირებული კულტურის მიღწევა

- იყავით მზად მოვალეობების დელეგირებისთვის.
- იყავით მოქნილი - საჭიროების შემთხვევაში, მზად იყავით თქვენი გეგმების შესაცვლელად.
- უზრუნველყავით მუდმივი და რეგულარული უკუკავშირი – გააცანით თანამშრომლებს შედეგები – პოზიტიურიც და ნეგატიურიც.
- თანამშრომელთა ძალისხმევის აღიარებით, გააძლიერეთ თითოეული ადამიანის წვლილი.
- არ შეწყვიტოთ თანამშრომელთა სწავლება მათი შესაძლებლობებისა და უნარების გასაუმჯობესებლად.
- შეინარჩუნეთ სანარმოს მისიაზე ფოკუსირება მაშინაც კი, როდესაც ის ზრდის პროცესშია.
- ჩამოაყალიბეთ და გააძლიერეთ „ჩვენ“ სულისკვეთება თანამშრომელთა კოორდინირებული ძალისხმევის წასახალისებლად, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს მზარდი სანარმოს წარმატებას.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ამ კონტროლის გაძლიერება ანტრეპრენიორული სანარმოს გაფართოებისას. ადვილია, ყველაფერი თავის ნებაზე მიუშვა, როდესაც სამუშაოს დასრულების დაუყოვნებლივი საჭიროება არსებობს. სწრაფი ზრდა – ან ნელი ზრდაც კი – არ არის საბაზი იმისა, რომ არ ახორციელებდეთ ეფექტიან კონტროლს. რეალურად, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჩამოყალიბებული პროცედურების, პროტოკოლის, მეთოდების ქონა და მათი გამოყენება. მიუხედავად იმისა, რომ შეცდომები და დეფიციტი სრულად ვერასდროს იქნება თავიდან აცილებული, მენარმემ, სულ მცირე, ის მაინც უნდა უზრუნველყოს, რომ ყველანაირ ძალისხმევას მიმართოს პროდუქტიულობისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის მაღალი ხარისხის მისაღწევად. მაგალითად, Green Gear Cycling-ის თანადამფუძნებელმა ალან შოლცმა (Alan Scholz) აღიარა ზრდისათვის კონტროლის მნიშვნელობა. როგორ? – „მომხმარებელი მთელი ცხოვრების მანძილზე“ სტრატეგიის ერთგულებით, რაც ნიშნავდა სამომხმარებლო ურთიერთობების მუდმივ მონიტორინგსა და ორგანიზაციული სამუშაო გადაწყვეტილებების ორიენტირებას მომხმარებელზე შესაძლო ზემოქმედების გათვალისწინებით. ამ ტიპის სტრატეგიის მეშვეობით Green Gear იმედოვნებს, რომ შეინარჩუნებს მომხმარებლებს მთელი ცხოვრების მანძილზე. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან მათ გამოარკვეეს, რომ ეს რეალურად შესაძლებელია, თუ ღირებულება თითო მომხმარებელზე 10000-დან 25000 აშშ დოლარამდე იმერყევებს სიცოცხლის მანძილზე.⁵⁵

ვარდნის მართვა

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციული ზრდა ანტრეპრენიორული სანარმოებისთვის სასურველი და მნიშვნელოვანი მიზანია, რა ხდება მაშინ, როდესაც ყველაფერი ისე არ მიდის, როგორც გეგმაშია, როცა ზრდის სტრატეგიები შედეგად განზრახულ შედეგს არ გამოიღებს და, რეალურად, შედეგად შესრულებაში ვარდნას ვიღებთ? ვარდნის მართვისას შეიძლება მნიშვნელოვანი გამოწვევების პირისპირ აღმოვჩნდეთ.

არავის მოსწონს მარცხი, განსაკუთრებით, მენარმეებს. და მაინც, როდესაც ანტრეპრენიორული სანარმო გასაჭირის პირისპირ დგება, რა შეიძლება გაკეთდეს? როგორ უნდა წარმართოს ვარდნა წარმატებულად? პირველი ნაბიჯია, აღიარო, რომ კრიზისი მნიფდება.

პრივილეჯიული სიტუაციების აღიარება მენარმემ ყურადღება უნდა გამოიჩინოს იმ გამაფრთხილებელი ნიშნების მიმართ, რაც ბიზნესის კრიზისზე მიუთითებს. შედეგიანობის დაცემის რამდენიმე პოტენციური სიგნალია: არაადეკვატური ან უარყოფითი ფულადი ნაკადები, თანამშრომელთა ჭარბი რიცხვი, არასაჭირო და გართულებული ადმინისტრაციული პროცედურები, კონფლიქტისა და რისკის შიში, არაკვალიფიციურად შესრულებული სამუშაოს მიმართ ტოლერანტობა, თანმიმდევრული მისიის ან მიზნების ნაკლებობა და არაეფექტიანი, ან სუსტი კომუნიკაცია ორგანიზაციის შიგნით.⁵⁶

შედეგიანობის შემცირების კიდევ ერთი ხედვაა ფენომენი, რომელიც ცნობილია, როგორც „მომხმარებელი ბაყაყის“ ფენომენი და, რომლის მიხედვითაც, ზედაპირული ვარდნის სიტუაციები რთულად ამოსაცნობია.⁵⁷ „მომხმარებელი ბაყაყი“ კლასიკური ფსი-

„მომხმარებელი ბაყაყის“ ფენომენი
 შედეგიანობის შემცირების ამოცნობის ხედვა, რომელიც გვიჩვენებს არ გამოგვეპაროს სიტუაციის მცირე გაუარესებაც კი.

ქოლოგიური რეაგირების ექსპერიმენტი. ერთ შემთხვევაში, ცოცხალი ბაყაყი, რომელიც მდულარე წყლით სავსე ქვაბში ჩავარდება, მყისიერად რეაგირებს და ქვაბიდან ამოხტება; მაგრამ მეორე შემთხვევაში, ცოცხალი ბაყაყი, რომელიც ნელთბილი წყლით სავსე ქვაბში ჩავარდება, რომელიც ეტაპობრივად ცხელდება ადუღებამდე, ვერ რეაგირებს და კვდება. მცირე ფირმა, მოხარული ბაყაყის ფენომენის მიხედვით, შესაძლოა, განსაკუთრებით დაუცველი აღმოჩნდეს, რადგან მენარმემ შეიძლება ვერ შეძლოს „წყლიდან ამოსვლა, რომელიც ნელ-ნელა ცხელდება“, ანუ ვერ შენიშნოს სიტუაციის მცირედ გაუარესება. როდესაც ცვლილებები შედეგიანობაში მიმდინარეობს ნელა, მათზე რეაგირება არ ხდება ან ხდება დაგვიანებით.

მაშ, რას გვასწავლის მოხარული ბაყაყის ფენომენი? იმას, რომ მენარმეებმა არ უნდა უგულებელყონ სიგნალები წარმოების მუშაობის გაუარესების შესახებ, არ უნდა ელოდონ, სანამ წყალი დუღილის წერტილს მიაღწევს და მანამდე დაიწყონ ქმედება.

როგორ გავუმკლავდეთ ვარდნას, გასარქმებასა და კრიზისს მიუხედავად იმისა, რომ მენარმე იმედოვნებს, რომ მას არასოდეს ექნება საქმე ორგანიზაციულ ვარდნასა, გაუარესებასა და კრიზისებთან, ასეთი დრო შეიძლება დადგეს და მას მოუწევს მოქმედება. ბოლოს და ბოლოს, არავის უყვარს ფიქრი ცუდად შემობრუნებულ საქმეებზე, მაგრამ მენარმემ უნდა შეძლოს და იფიქროს ამაზე მანამ, სანამ ეს მოხდება (გაიხსენეთ წინასწარი კონტროლი მეთვრამეტე თავიდან).⁵⁸ მნიშვნელოვანია, არსებობდეს კრიზისების დაძლევის სამოქმედო გეგმა. ეს ძალიან ჰგავს თქვენი სახლიდან სახანძრო-საევაკუაციო გზების გეგმას. მენარმეს სურს, იყოს მზად, სანამ საგანგებო სიტუაცია წარმოიქმნება. ამ გეგმაში ყურადღებით უნდა იყოს განხილული მართვის ყველაზე ფუნდამენტური და გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე ასპექტები, როგორცაა: ფულადი ნაკადების მართვა, დებიტორული დავალიანებები, დანახარჯები და ვალეები. სანარმოს მნიშვნელოვანი შემავალი და გამავალი ნაკადების გარდა, გეგმა უნდა მოიცავდეს გარკვეულ სტრატეგიებს იმისთვის, რომ შემცირდეს დანახარჯები და მოხდეს სანარმოს რესტრუქტურისა.

სანარმოს დატოვება

სანარმოს დატოვება, ერთი შეხედვით, მენარმისთვის უცნაურია, მაგრამ ზოგიერთ მომენტში მენარმეს შეუძლია გადაწყვიტოს, რომ უნდა დატოვოს სანარმო. ეს გადაწყვეტილება შესაძლოა დაეფუძნოს მის სურვილს – მიიღოს სარგებელი სანარმოში განხორციელებული ინვესტიციისგან – რასაც ეწოდება „**მოსავლის აღება**“, ან მენარმე აწყდება სერიოზულ პრობლემებს ორგანიზაციულ შედეგიანობაში და უნდა სანარმოს დატოვება, ან იმას, რომ სურვილი აქვს, სხვა მისწრაფებებს მიაპყროს მთელი ყურადღება. პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია სანარმოს დატოვებასთან, მოიცავს ბიზნესის შეფასების სათანადო მეთოდის შერჩევას და ბიზნესის გაყიდვასთან დაკავშირებულ ცოდნას.

ბიზნესის შეფასების მეთოდები შეფასების მეთოდები სამ კატეგორიად იყოფა: (1) აქტივების შეფასება, (2) შემოსავლების შეფასება და (3) ფულადი ნაკადების შეფასება.⁵⁹ ბიზნესის ღირებულების რეგულაცია შეიძლება ცოტა ეშმაკურიც იყოს. მრავალ შემთხვევაში, მენარმეს ბევრი რამ აქვს გაღებული ბიზნესისთვის და მას განიხილავს, როგორც საკუთარ „ბავშვს“. „ბავშვის“ ღირებულების შეფასება ისეთი ობიექტური სტანდარტების საფუძველზე, როგორცაა ფულადი ნაკადები ან მრავალჯერადი წმინდა მოგებები, შეიძლება მენარმისთვის წარმოუდგენელი აღმოჩნდეს. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ მენარმემ, რომელსაც საქმიანობის შეწყვეტა სურს, ბიზნესის შესახებ პროფესიონალების მიერ მომზადებული ამომწურავი შეფასება მიიღოს.

სანარმოდან წასვლის შესახებ სხვა მნიშვნელოვანი მოსაზრებები მიუხედავად იმისა, რომ საქმიანობის შეწყვეტის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი შეფასებაა, სხვა ფაქტორების განხილვაც საჭიროა.⁶⁰ ეს ფაქტორები მოიცავს: გადამწყვეტილების მიღებას, თუ ვინ გაყიდის ბიზნესს, საგადასახადო გავლენის გათვალისწინებას, პო-

მოსავლის აღება

სანარმოს დატოვება, როდესაც მენარმე იმედოვნებს, ფინანსური სარგებელი მიიღოს საკუთარ სანარმოში განხორციელებული ინვესტიციისგან.

ტენციური მყიდველების განხილვას და იმის გადანყვეტას, როდის შეატყობინონ თანამშრომლებს გათავისუფლების შესახებ – გაყიდვამდე თუ შემდეგ. სანარმოდან წასვლის პროცესს ისევე გულმოდგინედ უნდა მომზადება, როგორც მისი დაწყებისთვის მზადებას. თუ მენარმე სანარმოს ყიდის სარფიანად, მან უნდა შეაფასოს ბიზნესით შექმნილი ღირებულება; თუ სანარმოს ტოვებს სამუშაო შედეგების გაუარესების გამო, მენარმეს პოტენციური უკუგების მაქსიმალიზაცია სურს.

პირად ცხოვრებაში არჩევანისა და გამოწვევების მართვა

იყო მენარმე, ნიშნავს – იყო განსაკუთრებულად მომთხოვნი და საქმის განსაკუთრებულად შემსრულებელი, ხშირად, მაღალი დაძაბულობისა და ხანგრძლივი სამუშაოს კვალობაზე. და მაინც, მენარმეობას ბევრი ჯილდოს მოცემაც შეუძლია. ამ ნაწილში გვინდა განვიხილოთ, თუ როგორ ახერხებენ ამას მენარმეები – როგორ შეუძლიათ, იყვნენ წარმატებულები და ეფექტიანად დააბალანსონ სამუშაოს მოთხოვნები და პირადი ცხოვრება?⁶¹

მენარმეები წარმოადგენენ განსაკუთრებულ ჯგუფს. ისინი არიან მიზანსწრაფულნი, ურყევენი, შრომისმოყვარენი და ინტელექტუალები. იმის გამო, რომ ისინი ძალიან ბევრს დებენ საკუთარი სამენარმეო საქმიანობის წამოწყებასა და მის ზრდაში, ბევრს არაფრად მიაჩნია პირადი ცხოვრება. მენარმეებს ხშირად უწევთ მსხვერპლის გაღება, რათა მისდიონ საკუთარ ოცნებებს. და მაინც, მათ შეუძლიათ იშრომონ და დააბალანსონ მუშაობა და პირადი ცხოვრება. მაგრამ, როგორ?

ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაც უნდა გააკეთოს მენარმემ, უნდა გახდეს კარგი დროის მენეჯერი, დააღაგოს პრიორიტეტები – თუ რისი გაკეთებაა პირველ რიგში საჭირო, უნდა გამოიყენოს გეგმები (ყოველდღიური, ყოველკვირეული, ყოველთვიური) პრიორიტეტების ჩამოსაყალიბებლად. ზოგიერთ მენარმეს არ უყვარს დროის გამოყოფა დასაგეგმად ან პრიორიტეტების დასაღაგებლად, ან ფიქრობს, რომ ეს დროის უაზრო და არასერიოზული ხარჯვაა. და მაინც, მნიშვნელოვანი მოვალეობების იდენტიფიცირება და მათი გამიჯვნა ნაკლებად მნიშვნელოვანი მოვალეობებისგან, მენარმეს ეფექტიანსა და ქმედობაუნარიანს ხდის. გარდა ამისა, კარგი დროის მენეჯერად ყოფნა ნიშნავს, რომ უნდა მოხდეს იმ გადანყვეტილებებისა და ქმედებების დელეგირება სანდო თანამშრომლებზე, რომელთა შესრულებაც უშუალოდ მენარმეს არ შეუძლია. თუმცა, ძნელია თანამშრომლებისთვის იმის დელეგირება, რასაც მუდმივად აკეთებენ მენარმეები, მაგრამ როდესაც მენარმეები ეფექტურად ახორციელებენ დელეგირებას, მათი პირადი პროდუქტიულობის დონე იზრდება.

კიდევ ერთი წინადადება ბალანსის დასამყარებლად არის, მიმართო პროფესიულ რჩევებს ბიზნესის იმ დარგებში, სადაც ეს აუცილებელია. შესაძლოა მენარმეს არ უნდოდეს, დახარჯოს ნაღდი ფული, დრო და ენერჯია, მაგრამ პოტენციური პრობლემები ამ შემთხვევაში დიდხანს ნარჩუნდება და საჭიროებს კარგ ინვესტიციას. კომპეტენტურ პროფესიონალ კონსულტანტებს შეუძლიათ, მიაწოდონ მენარმეებს ინფორმაცია უფრო ინტელექტუალური გადანყვეტილებების მისაღებად. ამას გარდა, მენარმე უნდა გაუშკლავდეს კონფლიქტს მისი წარმოქმნისთანავე – სამუშაო ადგილზეც და ოჯახშიც. თუ მენარმე არ ეცდება კონფლიქტის გადაჭრას, მაშინ უარყოფითი გრძნობები შეეხება მასთან კომუნიკაციაში მყოფ ადამიანებს (თანამშრომლები, ოჯახის წევრები) და კონფლიქტი შესაძლოა უფრო გართულდეს – ის შეიძლება იქცეს კომპარად, რომელიც საკუთარ თავს თვითონვე ასაზრდოებს. საუკეთესო სტრატეგია ისაა, რომ აღმოაჩინო კონფლიქტები მათი აღმოცენებისთანავე. აუცილებელია საუბარი, დისკუსია, არგუმენტები და არა – კონფლიქტისგან გაქცევა ან თავის მოტყუება, რომ ის არ არსებობს.

კიდევ ერთი წინადადება სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსის მისაღწევად არის ახლო მეგობრებისა და თანამოაზრეების ქსელის განვითარება. ადამიანთა ჯგუფის არსებობა, რომელთანაც შეიძლება საუბარი, კარგი გზაა მენარმისთვის, რომ იფიქროს პრობლემებსა და საკითხებზე. მხარდაჭერა და გამხნეება, რომელიც ამ ადამიანთაგან მოდის, შეიძლება შეუფასებელი სიძლიერის წყარო აღმოჩნდეს მენარმისთვის.

დაბოლოს, აღიარეთ, როდესაც თქვენი სტრუქტურის მაჩვენებელი ძალზე მაღალია. მენარმეები მიზანსწრაფულები არიან. მათ უყვართ, როდესაც გავლენა აქვთ მოვლენების განვითარებაზე. ისინი კეთილდღეობას აღწევენ შეუპოვარი შრომით. და მაინც, ძალზე დიდ დაძაბულობას შეუძლია მიიყვანოს ისინი მნიშვნელოვან ფიზიკურ და ემოციურ პრობლემებამდე (როგორც ეს მეთორმეტე თავში აღვნიშნეთ). ისინი უნდა მიხვდნენ, რომ, როდესაც დაძაბულობა კრიტიკულია, რაღაც უნდა მოუხერხონ მას. ბოლოს და ბოლოს, რა აზრი აქვს აყვავებული ანტრეპრენიორული საწარმოს ზრდას და აშენებას, თუ თქვენ იქ არ იქნებით და ამ ყველაფრით ვერ დატკბებით?

სადისკუსიო საკითხები

1. როგორ ფიქრობთ, მენარმისთვის ყველაზე რთული რა არის? რას ფიქრობთ, რა იქნება ყველაზე სასიამოვნო რამ?
2. სოციალური მენარმეობის კონცეფცია (იხილეთ მეხუთე თავი) როგორ უკავშირდება მენარმეობას და ანტრეპრენიორულ საწარმოებს?
3. იქნებოდა თუ არა კარგი მენეჯერი, კარგი მენარმე? განიხილეთ.
4. რატომ ფიქრობთ, რომ ბევრი მენარმისთვის მძიმეა, დათმოს საკუთარი ბიზნესის მართვა და სხვას დართოს ამის ნება?
5. როგორ ფიქრობთ, შეიძლება ადამიანს ასწავლო, რომ იყოს მენარმე? რატომ კი, ან რატომ არა?
6. რას ნიშნავს წარმატებული ანტრეპრენიორული საწარმო და წარმატებული მენარმე?

თავი 1

1. J. Graham, „Zynga’s Office Shows Off Its Wild Side,” U S A Today, March 29, 2012, p. 2 B; C. Rose, „Charlie Rose Talks to Zynga C E O Mark Pincus,” Bloomberg Business Week, March 12-18, 2012, p. 44; „Can Zynga Justify the Hype? Looking Beyond „Farmville;,” Wall Street Journal, January 17, 2012, pp. B1+; M. Helft, „Check Out Zynga’s Zany New Offices,” Fortune, November 7, 2011, pp. 59-60; A. Shahani, „Farmville Makers Putting Stock in Virtual Goods,” [www.npr.org], November 6, 2011; S. Raice, „Zynga Devises a New Plan to Break Its Facebook Habit,” Wall Street Journal, October 12, 2011, p. B1; J. Swartz, „Zynga Goes on a Big Game Blitz,” U S A Today, October 12, 2011, p. 1 B; D. Streitfield, „Zynga Releases New Games and a New Platform,” New York Times Online, October 11, 2011; F. Manjoo, „The Zynga Conundrum,” Fast Company, October 2011, p. 54; C. Nuttall, „Zynga I P O Odds Lengthen As Profits Fall,” Financial Times Blog, September 22, 2011; N. Wingfield, „Virtual Products, Real Profits,” Wall Street Journal, September 9, 2011, pp. A1+; N. Wingfield, „Zynga Secures \$1 Billion Cushion,” Wall Street Journal, August 12, 2011, p. B4; D. Mac Millan and B. Stone, „Zynga’s Little- Known Addiction: „Whales,,” Bloomberg Business Week, July 11- July 17, 2011, pp. 37-38; and N. Wingfield and L. Cowan, „Virtual Farms, Rich Harvest,” Wall Street Journal, July 2-3, 2011, pp. B1+.
2. J. Welch and S. Welch, „An Employee Bill of Rights,” Bloomberg Business Week, March 16, 2009, p. 2
3. A. Taylor III, „Survival on Dealers” Row,” C N N Money.com, March 26, 2008.
4. E. Frauenheim, „Managers Don’t Matter,” Workforce Management Online, April 2010; and K. A. Tucker and V. Allman, „Don’t Be a Cat-and- Mouse Manager,” The Gallup Organization [www.brain.gallup.com], September 9, 2004
5. „Work U S A 2008/2009 Report: Driving Business Results through Continuous Engagement,” Watson Wyatt Worldwide, Washington, D C.
6. „The New Employment Deal: How Far, How Fast and How Enduring? Insights from the 2010 Global Workforce Study,” Towers Watson, Washington, D C.
7. R. R. Hastings, „Study: Supervisors Drive Employee Engagement,” H R Magazine, August 2011, p. 22.
8. T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr., and B. L. Connelly, „Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation,” Strategic Management Journal, May 2009, pp. 457-485.
9. მონაცემები ეფუძნება: J. Yang and V. Bravo, „Would You Like to Have Your Manager’s Job?” U S A Today Snapshots, November 15, 2011, p. 1 B; J. Yang and S. Ward, „Do You Think You Could Do a Better Job Than Your Boss?” U S A Today Snapshots, November 7, 2011, p. 1 B; J. Yang and S. Ward, „Is Working Part Time in a Management Position Possible?” U S A Today Snapshots, October 11, 2011, p. 1 B; R. J. Alsop, „The Last Word: Misery in Your Company,” Workforce Management Online, August 9, 2011; J. Yang and K. Geiles, „The „Horrible Boss” I Had Was. „U S A Today Snapshots, August 4, 2011, p. 1 B; and R. R. Hastings, „Study: Employees” Trust in Leaders Has Declined,” H R Magazine, September 2011, p. 15.
10. <http://www.catalyst.org/publication/271/women-ceos-of-the-fortune-1000>, March 2012.
11. D. J. Campbell, „The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative,” Academy of Management Executive, August 2000, pp. 52-66.
12. J. S. Mc Clenahan, „Prairie Home Champion,” Industry Week, October 2005, pp. 45-47.
13. „Interaction: First, Let’s Fire All the Managers,” Harvard Business Review, March 2012, pp. 20-21; and G. Hamel, „First, Let’s Fire All the Managers,” Harvard Business Review, December 2011, pp. 48-60.
14. Future Vision box based on: Quote attributed to Charles F. Kettering, Wikipedia Quote; M. Gladwell, The Tipping Point (Little, Brown and Company, 2000); and H. Yen, The Associated Press, „Minorities Making Up Almost Half of Births,” Springfield, Missouri News- Leader, March 10, 2010, p. 3 B.
15. L. I. Alpert, „Majority of Babies Born in America Are Minorities, Census Shows,” New York Daily News.com, June 23, 2011.
16. Q. Hardy, „Google Thinks Small,” Forbes, November 14, 2005, pp. 198-202.
17. P. Panchak, „Sustaining Lean,” Industry Week, October 2005, pp. 48-50.
18. H. Fayol, Industrial and General Administration (Paris: Dunod, 1916).
19. For a comprehensive review of this question, see C. P. Hales, „What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence,” Journal of Management, January 1986, pp. 88-115.
20. J. T. Straub, „Put on Your Manager’s Hat,” U S A Today Online[www.usatoday.com], October 29, 2002; and H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper & Row, 1973).
21. E. C. Dierdorff, R. S. Rubin, and F. P. Morgeson, „The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements,” Journal of Applied Psychology, June 2009, pp. 972-988.
22. H. Mintzberg and J. Gosling, „Educating Managers Beyond Borders,” Academy of Management Learning and Education, September 2002, pp. 64-76.
23. See, for example, M. J. Martinko and W. L. Gardner, „Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis,” Journal of Management Studies, May 1990, pp. 330-357; A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. Mc Kenna, and M. D. Dunnette, „The Role of the Manager: What’s Really Important in Different Management Jobs,” Academy of Management Executive, November 1989, pp. 286-293; and C. M. Pavett and A. W. Lau, „Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty,” Academy of Management Journal, March 1983, pp. 170-77.
24. Pavett and Lau, „Managerial Work.”
25. „What Managers Really Do,” Wall Street Journal, August 17, 2009, p. R2; and H. Mintzberg, Managing (San Francisco: Berrett Koehler), 2009.
26. S. J. Carroll and D. J. Gillen, „Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?” Academy of Management Review, January 1987, p. 48.
27. „What Do C E Os Admire?” Fortune, March 19, 2012, p. 143; N. Kolakowski, „Ursula Burns: Focused on the Core,” e Week, February 13, 2012, pp. 10-13; E. Mc Gert, „Fresh Copy,” Fast Company, December 2011/ January 2012, pp. 132-138; and D. Mattioli, „Xerox Chief Looks Beyond Photocopiers Toward Services,” Wall Street Journal, June 13, 2011, p. B9.
28. E. White, „Firms Step Up Training for Front- Line Managers,” Wall Street Journal, August 27, 2007, p. B3.
29. მაგალითისათვის იხილეთ, J. G. Harris, D. W. De Long, and A. Donnellon, „Do You Have What It Takes to Be an E- Manager?”

- Strategy and Leadership, August 2001, pp. 10-14; C. Fletcher and C. Baldry, „A Study of Individual Differences and Self-Awareness in the Context of Multi Source Feedback,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, September 2000, pp. 303-319; and R. L. Katz, „Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review*, September/ October 1974, pp. 90-102.
- 30 K. Fivecoat- Campbell, „Up the Corporate Ladder,” *Springfield, Missouri, Business Journal*, March 12-18, 2012, pp. 9+.
- 31 S. Miller, „Study: Flexible Schedules Reduce Conflict, Lower Turnover,” www.shrm.org, April 13, 2011; K. M. Butler, „We Can R O W E Our Way to a Better Work Environment,” *E B N. Benefit News.com*, April 1, 2011, p. 8; P. Moen, E. L. Kelly, and R. Hill, „Does Enhancing Work - Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment,” *Social Problems*, February 2011, pp. 69-98; and T. J. Erickson, „Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job,” *Harvard Business Review*, February 2008, p. 19.
- 32 C. Ansberry, „Firms Map Routes to Recovery,” *Wall Street Journal*, March 2, 2010, pp. B1+.
- 33 F. F. Reichheld, „Lead for Loyalty,” *Harvard Business Review*, July/August 2001, Vol. 79(7) p. 76.
- 34 Cited in E. Naumann and D. W. Jackson, Jr., „One More Time: How Do You Satisfy Customers?” *Business Horizons*, May/ June 1999, p. 73.
- 35 Data from *The World Factbook 2012*, [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>], April 7, 2012.
- 36 C. B. Blocker, D. J. Flint, M. B. Myers, and S. F. Slater, „Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, April 2011, pp. 216-233; D. Dougherty and A. Murthy, „What Service Customers Really Want,” *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22; and K. A. Eddleston, D. L. Kidder, and B. E. Litzky, „Who’s the Boss? Contending With Competing Expectations From Customers and Management,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 85-95.
- 37 მკვლევარების მიხედვით, D. Meinert, „Aim to Serve,” *H R Magazine*, December 2011, p. 18; D. M. Mayer, M. G. Ehrhart, and B. Schneider, „Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate- Customer Satisfaction Link,” *Academy of Management Journal*, October 2009, pp. 1034-1050; M. Groth, T. Hennig- Thurau, and G. Walsh, „Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy,” *Academy of Management Journal*, October 2009, pp. 958-974; J. W. Grizzle, A. R. Zablah, T. J. Brown, J. C. Mowen, and J. M. Lee, „Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, September 2009, pp. 1227-1242; B. A. Gutek, M. Groth, and B. Cherry, „Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 132-144; Eddleston, Kidder, and Litzky, „Who’s the Boss? Contending With Competing Expectations From Customers and Management” ; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, „Driving Service Effectiveness Through Employee- Customer Linkages,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73-84; S. D. Pugh, „Service With a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter,” *Academy of Management Journal*, October 2001, pp. 1018-1027; W. C. Tsai, „Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions,” *Journal of Management*, vol. 27, no. 4, 2001, pp. 497-512; Naumann and Jackson, Jr., „One More Time: How Do You Satisfy Customers?,” ; and M. D. Hartline and O. C. Ferrell, „The Management of Customer- Contact Service Employees: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, October 1996, pp. 52-70.
- 38 J. Swartz, „Twitter Helps Customer Service,” *U S A Today*, November 18, 2009, p. 3 B; and J. Swartz, „Businesses Get Cheap Help from a Little Birdie,” *U S A Today*, June 26, 2009, p. 1 B.
- 39 M. J. Piskorski, „Social Strategies That Work,” *Harvard Business Review*, November 2011, pp. 116-122.
- 40 D. Ferris, „Social Studies: How to Use Social Media to Build a Better Organization,” *Workforce Online*, February 12, 2012.
- 41 R. A. Hattori and J. Wycoff, „Innovation D N A,” *Training and Development*, January 2002, p. 24.
- 42 R. Wagner, „One Store, One Team at Best Buy,” *Gallup Brain*, August 12, 2004 [<http://brain.gallup.com/content/>], November 28, 2005.
- 43 M. Kripalani, „Tata Taps A Vast R& D Shop- Its Own,” *Bloomberg Business Week Magazine*, April 8, 2009, p. 50.
- 44 S. Rosenbloom, „Wal- Mart Unveils Plan to Make Supply Chain Greener,” *New York Times Online*, February 25, 2010.
- 45 S. Clifford, „Unexpected Ally Helps Wal- Mart Cut Waste,” *New York Times Online*, April 13, 2012.
- 46 K P M G Global Sustainability Services, *Sustainability Insights*, October 2007.
- 47 Symposium on Sustainability- Profiles in Leadership, New York, October 2001.
- 48 R. E. Silverman, „Where’s the Boss? Trapped in a Meeting,” *Wall Street Journal*, February 14, 2012, pp. B1+; and J. Sandberg, „Down over Moving Up: Some New Bosses Find They Hate Their Jobs,” *Wall Street Journal*, July 27, 2005, p. B1.
- 49 Silverman, „Where’s the Boss? Trapped in a Meeting.”
- 50 M. S. Plakhotnik and T. S. Rocco, „A Succession Plan for First- Time Managers,” *T& D*, December 2011, pp. 42-45; P. Brotherton, „New Managers Feeling Lost at Sea,” *T& D*, June 2011, p. 25; and „How Do We Help a New Manager Manage?” *Workforce Management Online*, June 16, 2011.
- 51 S. Y. Todd, K. J. Harris, R. B. Harris, and A. R. Wheeler, „Career Success Implications of Political Skill,” *Journal of M. Social Psychology*, June 2009, pp. 179-204; G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas, and S. Lux, „Political Skill in Organizations,” *Journal of Management*, June 2007, pp. 290-329; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska, and J. D. Shaw, „The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness,” *Journal of Applied Psychology*, January 2007, pp. 278-285; and G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar, C. Douglas, and D. D. Frink, „Development and Validation of the Political Skill Inventory,” *Journal of Management*, February 2005, pp. 126-152.
- 52 R. D’ Aprix, „A Simple Effective Formula for Leadership,” *Strategic Communication Management*, May 2011, p. 14; R. Jaish, „Pieces of Eight,” *e-learning age*, May 2011, p. 6; M. L. Stallard, „Google’s Project Oxygen: A Case- Study in Connection Culture,” [www.humanresourcesiq.com], March 25, 2011; J. Aquino, „8 Traits of Stellar Managers, Defined by Googlers,” *Business Insider*, March 15, 2011. Copyright © 2011 by Business Insider, Inc. Reprinted with permission; and A. Bryant, „Google’s Quest to Build a Better Boss,” *New York Times Online*, March 12, 2011.
- 53 C. Drew and V. G. Kopytoff, „Deploying New Tools to n Stop the Hackers,” *New York Times Online*, June 17, 2011; A. Vance, „Have You Seen This Android?” *Bloomberg Business Week*, March 12- March 18, 2012, pp. 37-38; „Are We Winning the Cybersecurity War?” www.networkworld.com, February 13, 2012, pp. 19-20; „Symantec Corporation: Company Profile,” *Datamonitor*, February 10, 2012; A. Greenberg, „As Hackers Leak Symantec’s Source Code, Firm Says Cops Set Up Extortion Sting Operation,” *Forbes.com*, February 7, 2012, p. 8; „Under Siege,” *Best’s Review*, January 2012, p. 77; E. Savits and A. K. Ghosh, „Cyber Spies Are Winning: Time to Reinvent Online Security,” *Forbes.com*, November 18, 2011, p. 3; and „The Virus Hunters,” *Management Today*, December 2010, p. 98; S. Kirsner, „Sweating In the Hot Zone” *Fast Company*, October 1, 2005.

მენეჯმენტის ისტორიის მოდული

- 1 C. S. George, Jr., *The History of Management Thought*, 2d ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1972), p. 4.
- 2 *Ibid.*, pp. 35-41.
- 3 F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911), p. 44. For other information on Taylor, see S. Wagner- Tsukamoto, „An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism,” *Academy of Management Review*, January 2007, pp. 105-117; R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997); and M. Banta, *Taylorized Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993).
- 4 იხ. მაგალითად, F. B. Gilbreth, *Motion Study* (New York: Van Nostrand, 1911); and F. B. Gilbreth and L. M. Gilbreth, *Fatigue Study* (New York: Sturgis and Walton, 1916).
- 5 H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
- 6 M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed. T. Parsons, trans. A. M. Henderson and T. Parsons (New York: Free Press, 1947); and M. Lounsbury and E. J. Carberry, „From King to Court Jester? Weber’s Fall from Grace in Organizational Theory,” *Organization Studies*, vol. 26, no. 4, 2005, pp. 501-525.
- 7 E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); and F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
- 8 იხ. მაგალითად, G. W. Yunker, „An Explanation of Positive and Negative Hawthorne Effects: Evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room Studies,” paper presented, *Academy of Management Annual Meeting*, August 1993, Atlanta, Georgia; S. R. Jones, „Was There a Hawthorne Effect?” *American Sociological Review*, November 1992, pp. 451-468; and S. R. G. Jones, „Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated,” *American Sociological Review*, April 1990, pp. 176-190; J. A. Sonnenfeld, „Shedding Light on the Hawthorne Studies,” *Journal of Occupational Behavior*, April 1985, pp. 111-130; B. Rice, „The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory,” *Psychology Today*, February 1982, pp. 70-74; R. H. Franke and J. Kaul, „The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations,” *American Sociological Review*, October 1978, pp. 623-643; and A. Carey, „The Hawthorne Studies: A Radical Criticism,” *American Sociological Review*, June 1967, pp. 403-416.
- 9 N. Zamiska, „Plane Geometry: Scientists Help Speed Boarding of Aircraft,” *Wall Street Journal*, November 2, 2005, p. A1+.
- 10 იხ. მაგალითად, J. Jusko, „Tried and True,” *I W*, December 6, 1999, pp. 78-84; T. A. Stewart, „A Conversation with Joseph Juran,” *Fortune*, January 11, 1999, pp. 168-170; J. R. Hackman and R. Wageman, „Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues,” *Administrative Science Quarterly*, June 1995, pp. 309-42; T. C. Powell, „Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study,” *Strategic Management Journal*, January 1995, pp. 15-37; R. K. Reger, L. T. Gustafson, S. M. Demarie, and J. V. Mullane, „Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done,” *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 565-584; C. A. Reeves and D. A. Bednar, „Defining Quality: Alternatives and Implications,” *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 419-445; J. W. Dean Jr. and D. E. Bowen, „Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development,” *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 392-418; B. Krone, „Total Quality Management: An American Odyssey,” *The Bureaucrat*, Fall 1990, pp. 35-38; and A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Random House, 1990).

- 11 M. Barbaro, „A Long Line for a Shorter Wait at the Supermarket,” *New York Times Online*, June 23, 2007.
- 12 S. Haines, „Become a Strategic Thinker,” *Training*, October/ November 2009, p. 64; and K. B. De Greene, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1973), p. 13.

თავი 2

- 1 The Indian Hotels Company Limited, *Hoovers Online* [www.hoovers.com], April 27, 2012; „Interaction,” *Harvard Business Review*, March 2012, p. 22; R. Deshpandé and A. Raina, „The Ordinary Heroes of the Taj,” *Harvard Business Review*, December 2011, pp. 119-123; M. S. Balakrishnan, „Protecting from Brand Burn During Times of Crisis,” *Management Research Review*, vol. 34, no. 12, 2011, pp. 1309-1333; and G. Anand and E. Bellman, „Terror- Shattered Hotels Reopen as Mumbai Returns to Business,” *Wall Street Journal*, December 22, 2008, pp. A1+.
- 2 „Industry & People,” *Food Engineering*, November 2011, p. 16; and M. Esterl, „Pepsi Co Shakes Up Management,” *Wall Street Journal*, September 15, 2011, p. B3.
- 3 A. Oreskovic and E. Chan, „Yahoo C E O Bartz Fired Over the Phone, Rocky Run Ends,” *Reuters.com*, September 7, 2011; and J. Mc Gregor, „Yahoo C E O Carol Bartz Gets Fired by Phone, Gets Real by Email,” *Washington Post.com*, September 7, 2011.
- 4 P. Rozenzweig, „The Halo Effect and Other Managerial Delusions,” *The Mc Kinsey Quarterly Online Journal*, no. 1, March 9, 2007.
- 5 სიმბოლური ხედვის გასააზრებლად იხილეთ: „Why C E O Churn Is Healthy,” *Business Week*, November 13, 2000, p. 230; S. M. Puffer and J. B. Weintrop, „Corporate Performance and C E O Turnover: The Role of Performance Expectations,” *Administrative Science Quarterly*, March 1991, pp. 1-19; C. R. Schwenk, „Illusions of Management Control? Effects of Self- Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management,” *Human Relations*, April 1990, pp. 333-347; J. R. Meindl and S. B. Ehrlich, „The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, March 1987, pp. 91-109; J. A. Byrne, „The Limits of Power,” *Business Week*, October 23, 1987, pp. 33-35; D. C. Hambrick and S. Finkelstein, „Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes,” in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: J A I Press, 1987), pp. 369-406; and J. Pfeffer, „Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms,” in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3 (Greenwich, CT: J A I Press, 1981), pp. 1-52.
- 6 T. M. Hout, „Are Managers Obsolete?” *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 161-168; and Pfeffer, „Management as Symbolic Action.”
- 7 P. Svensson, „Microsoft Backs B& N In Battle of the e- Books,” *The Associated Press*, U S A Today, May 1, 2012, p. 3 B; J. A. Trachtenberg and M. Peers, „Barnes & Noble Seeks Next Chapter,” *Wall Street Journal*, January 6, 2012, pp. A1+; J. Bosman and M. J. De La Merced, „Barnes & Noble Considers Spinning Off Its Nook Unit,” *I P O Offerings.com*, January 5, 2012; M. Maxwell, „Barnes & Noble’s Digital Strategy Gaining Traction,” *Wall Street Journal*, August 31, 2011, p. B3; J. A. Trachtenberg, S. Schechner, and G. Chon, „B& N Vulnerable to Rivals: Amazon, Apple Loom as Bookseller’s Takeover Offer Dies,” *Wall Street Journal Online*, August 20, 2011; A. Flood, „Hardback Sales Plummeting in Age of the ebook,” *The Guardian*, [www.guardian.co.uk], August 12, 2011; and J. Bosman, „Publishing Gives Hints of Revival, Data Show,” *New York Times Online*, August 9, 2011.

- 8 R. Roberson, „Are High Commodity Prices Here to Stay?“ Southeast Farm Press, October 5, 2011, pp. 18–20; A. Hanacek, „Deli Processing: Cost Crunch,“ National Provisioner, October 2011, pp. 111–114; and T. Mulier, „Nestlé’s Recipe for Juggling Volatile Commodity Costs,“ Bloomberg Business Week, March 21– March 27, 2011, pp. 29–30.
- 9 D. Das, Gaea News Network, „Men Lost More Jobs than Women Worldwide: Accenture,“ Reuters, March 9, 2010; P. Izzo, „Economists Expect Shifting Work Force,“ Wall Street Journal Online, February 11, 2010; and B B C News, „Recession May See 25m Jobs Lost,“ B B C News Online, September 16, 2009.
- 10 S. Reddy, M. Walker, and A. Batson, „Factories Revive Economy,“ Wall Street Journal, April 2, 2010, pp. A1+; and S. Shinn, „Banking on Customers,“ Biz Ed, March/ April 2010, pp. 16–21.
- 11 E. Pfanner, „Economic Troubles Cited as the Top Risks in 2012,“ New York Times Online, January 11, 2012; and E. Pfanner, „Divining the Business and Political Risks of 2012,“ New York Times Online, January 11, 2012.
- 12 C. Hausman, „Americans See Inequality as a Major Problem,“ Ethics Newsline [www.globoethics.org/newsline], April 9, 2012.
- 13 E. Porter, „Inequality Undermines Democracy,“ New York Times Online, March 20, 2012.
- 14 J. Cox, „Occupy Wall Street: They’re Back, But Does Anyone Care?“ C N B C.com, April 30, 2012; L. Visconti, „Ask the White Guy: Why Are Disparities in Income Distribution Increasing?“ Diversity Inc. com, April 10, 2012; P. Meyer, „Income Inequality Does Matter,“ U S A Today, March 28, 2012, p. 9 A; E. Porter, „Inequality Undermines Democracy,“ New York Times Online, March 20, 2012; T. Cowen, „Whatever Happened to Discipline and Hard Work?“ New York Times Online, November 12, 2011; and A. Davidson, „It’s Not Just About the Millionaires,“ New York Times Online, November 9, 2011.
- 15 A. Zolli, „Demographics: The Population Hourglass,“ Fast Company, March 2006, pp. 56–63.
- 16 S. Jayson, „i Generation Has No Off Switch,“ U S A Today, February 10, 2010, pp. 1 D+; and L. Rosen, *Rewired: Understanding the i Generation and the Way They Learn* (Palgrave- Mc Millan), 2010.
- 17 B. Horowitz, „Generation Whatchamacallit,“ U S A Today, May 4, 2012, p. 1 B+.
- 18 S. Cardwell, „Where Do Babies Come From?“ Newsweek, October 19, 2009, p. 56.
- 19 Y. Hori, J- P. Lehmann, T. Ma Kam Wah, and V. Wang, „Facing Up to the Demographic Dilemma,“ Strategy & Business Online, Spring 2010; and E. E. Gordon, „Job Meltdown or Talent Crunch?“ Training, January 2010, p. 10.
- 20 P. Izzo, „Economists Expect Shifting Work Force,“ Wall Street Journal Online, February 11, 2010; and J. Lanhart, „Even In a Recovery, Some Jobs Won’t Return,“ Wall Street Journal, January 12, 2010, p. A15.
- 21 S. Jayson, „Recession Has Broad Effects for Ages 18–34,“ U S A Today, February 9, 2012, p. 4 D; and M. Rich, „For Jobless, Little Hope of Restoring Better Days,“ New York Times Online, December 1, 2011.
- 22 S. G. Hauser, „Independent Contractors Helping to Shape the New World of Work,“ Workforce.com, February 3, 2012; H. G. Jackson, „Flexible Workplaces: A Business Imperative,“ H R Magazine, October 2011, p. 10; I. Speitzer, „Contingent Staffing,“ Workforce.com, October 4, 2011; M. Steen, „More Employers Take on Temps, but Planning Is Paramount,“ Workforce.com, May 2011; P. Davidson, „More Temp Workers Are Getting Hired,“ U S A Today, March 8, 2010, p. 1 B; S. Reddy, „Wary Companies Rely on Temporary Workers,“ Wall Street Journal, March 6/7, 2010, p. A4; P. Davidson, „Cuts in Hours Versus Cuts in Jobs,“ U S A Today, February 25, 2010, p. 1 B; and S. A. Hewlett, L. Sherbin, and K. Sumberg, „How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda,“ Harvard Business Review, July– August, 2009, pp. 71–76.
- 23 A. Taylor III, „Akio Toyoda: Toyota’s Comeback Kid,“ Fortune, February 27, 2012, pp. 72–79; J. E. Vascellaro and others, „Twelve Global Executives to Watch in 2012,“ Wall Street Journal, December 29, 2011, pp. B1+; „Steeled by 3 Years of Crises, Toyota Steers Toward Growth,“ Automotive News, November 14, 2011, p. 18; W. Boccard, M. Francis, B. Powell, and R. Arora, „The Changing Face of Asian Business,“ Fortune, May 2, 2011, pp. 81+; „A New- Model Toyota Is at Ease in Media Spotlight,“ Automotive News, March 14, 2011, p. 22; and K. Mitra, „Still Apologizing,“ Business Today, January 23, 2011, p. 125.
- 24 J. P. Walsh, „Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management,“ Academy of Management Review, April 2005, pp. 426–438; R. E. Freeman, A. C. Wicks, and B. Parmar, „Stakeholder Theory and ‘The Corporate Objective Revisited,“ Organization Science, 15, 2004, pp. 364–369; T. Donaldson and L. E. Preston, „The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,“ Academy of Management Review, January 1995, pp. 65–91; and R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman/ Ballinger), 1984.
- 25 J. S. Harrison and C. H. St. John, „Managing and Partnering With External Stakeholders,“ Academy of Management Executive, May 1996, pp. 46–60.
- 26 S. L. Berman, R. A. Phillips, and A. C. Wicks, „Resource Dependence, Managerial Discretion, and Stakeholder Performance,“ Academy of Management Proceedings Best Conference Paper, August 2005; A. J. Hillman and G. D. Keim, „Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What’s the Bottom Line?“ Strategic Management Journal, March 2001, pp. 125–139; J. S. Harrison and R. E. Freeman, „Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives,“ Academy of Management Journal, July 1999, pp. 479–487; and J. Kotter and J. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: The Free Press, 1992).
- 27 M. Moskowitz, R. Levering, C. Tkaczyk, C. Keating, A. Konrad, A. Vandermeij, and C. Kapelke, „The 100 Best Companies to Work For,“ Fortune, February 6, 2012, pp. 117+; M. Moskowitz, R. Levering, and C. Tkaczyk, „The List,“ Fortune, February 8, 2010, pp. 75–88; E. Ruth, „Gore- Tex Maker Decides It’s Time to Demand Some Attention,“ The Wilmington, D E News Journal, U S A Today, October 24, 2007, p. 5 B; and A. Deutschman, „The Fabric of Creativity,“ Fast Company, December 2004, pp. 54–62.
- 28 K. Shadur and M. A. Kienzle, „The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement,“ Group & Organization Management, December 1999, pp. 479–503; M. J. Hatch, „The Dynamics of Organizational Culture,“ Academy of Management Review, October 1993, pp. 657–693; D. R. Denison, „What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars,“ paper presented at Academy of Management Annual Meeting, 1993, Atlanta, G A; and L. Smircich, „Concepts of Culture and Organizational Analysis,“ Administrative Science Quarterly, September 1983, p. 339.
- 29 J. A. Chatman and K. A. Jehn, „Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?“ Academy of Management Journal, June 1994, pp. 522–553; and C. A. O’ Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, „People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit,“ Academy of Management Journal, September 1991, pp. 487–516.
- 30 Y. Berson, S. Oreg, and T. Dvir, „C E O Values, Organizational Culture, and Firm Outcomes,“ Journal of Organizational Behavior, July 2008, pp. 615–633; and E. H. Schien, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey Bass, 1985), pp. 314–315.
- 31 A. E. M. Va Vianen, „Person- Organization Fit: The Match Between Newcomers’ and Recruiters’ Preferences for Organizational Cultures,“ Personnel Psychology, Spring 2000, pp. 113–149; K. Shadur

- and M. A. Kienzle, *Group & Organization Management*; P. Lok and J. Crawford, „The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, and Leadership Style,” *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, no. 6/7, 1999, pp. 365–374; C. Vandenberghe, „Organizational Culture, Person- Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry,” *Journal of Organizational Behavior*, March 1999, pp. 175–184; and C. Orphen, „The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relationships between Personnel Practices and Employee Commitment,” *Journal of Psychology*, September 1993, pp. 577–579.
- 32 მაგალითისათვის, იხილეთ: J. B. Sorensen, „The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance,” *Administrative Science Quarterly*, 2002, vol. 47, no. 1, pp. 70–91; R. Goffee and G. Jones, „What Holds the Modern Company Together?” *Harvard Business Review*, November– December 1996, pp. 133–148; Collins and Porras, „Building Your Company’s Vision,” *Harvard Business Review*, September– October 1996, pp. 65–77; J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last* (New York: Harper Business, 1994); G. G. Gordon and N. Di Tomaso, „Predicting Corporate Performance from Organizational Culture,” *Journal of Management Studies*, November 1992, pp. 793–798; J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), pp. 15–27; and D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990).
- 33 Sorensen, pp. 70–91; and L. B. Rosenfeld, J. M. Richman, and S. K. May, „Information Adequacy, Job Satisfaction, and Organizational Culture in a Dispersed- Network Organization,” *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, 2004, pp. 28–54.
- 34 C. Edwards, „Why Tech Bows to Best Buy,” *Business Week Online*, December 10, 2009.
- 35 S. E. Ante, „The New Blue,” *Business Week*, March 17, 2003, p. 82.
- 36 C. C. Miller, „Now at Starbucks: A Rebound,” *New York Times Online*, January 21, 2010; J. Jargon, „Latest Starbucks Buzzword: ‘Lean’ Japanese Techniques,” *Wall Street Journal*, August 4, 2009, pp. A1+; P. Kafka, „Bean Counter,” *Forbes*, February 28, 2005, pp. 78–80; A. Overholt, „Listening to Starbucks,” *Fast Company*, July 2004, pp. 50–56; and B. Filipczak, „Trained by Starbucks,” *Training*, June 1995, pp. 73–79.
- 37 P. Guber, „The Four Truths of the Storyteller,” *Harvard Business Review*, December 2007, pp. 53–59; S. Denning, „Telling Tales,” *Harvard Business Review*, May 2004, pp. 122–129; T. Terez, „The Business of Storytelling,” *Workforce*, May 2002, pp. 22–24; J. Forman, „When Stories Create an Organization’s Future,” *Strategy & Business*, Second Quarter 1999, pp. 6–9; C. H. Deutsch, „The Parables of Corporate Culture,” *New York Times*, October 13, 1991, p. F25; and D. M. Boje, „The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm,” *Administrative Science Quarterly*, March 1991, pp. 106–126.
- 38 G. Colvin, „Value Driven,” *Fortune*, November 23, 2009, p. 24
- 39 J. Useem, „Jim Mc Nerney Thinks He Can Turn 3 M From a Good Company Into a Great One— With a Little Help From His Former Employer, General Electric,” *Fortune*, August 12, 2002, pp. 127–132.
- 40 Denning, 2004; and A. M. Pettigrew, „On Studying Organizational Cultures,” *Administrative Science Quarterly*, December 1979, p. 576.
- 41 J. E. Vascellaro, „Facebook CEO in No Rush to ‘Friend’ Wall Street,” *Wall Street Journal*, March 4, 2010, p. A1+.
- 42 E. H. Schein, „Organizational Culture,” *American Psychologist*, February 1990, pp. 109–119.
- 43 M. Zagorski, „Here’s the Drill,” *Fast Company*, February 2001, p. 58.
- 44 „Slogans That Work,” *Forbes.com Special*, January 7, 2008, p. 99.
- 45 P. Keegan, „Best Companies to Work For: Maxine Clark and Kip Tindell Exchange Jobs,” *Fortune*, February 8, 2010, pp. 68–72.
- 46 ციფრები ეფუძნება: R. J. Alsop, „The Last Word: Tapping Social Workers,” *Workforce Management*, May 2011, p. 50; R. E. Silverman, „Latest Game Theory Mixes Work and Play,” *Wall Street Journal*, October 10, 2011, p. B11; K. E. Ayers, „A Culture of Proactive Employees Will Let the Boss Know if His Fly Is Unzipped,” *Workforce Management Online*, August 23, 2011; R. Wartzman, „Executives Are Wrong to Devalue Values,” *Bloomberg Business Week Online*, October 30, 2009; J. Mac Intyre, „Hurdles to Re- Entry,” *Springfield, Missouri Business Journal*, August 16–22, 2010, p. 16; G. Kranz, „Fit to be Tied? Recession May Inspire More Formal Work Attire,” *Workforce Management Online*, October 18, 2008; and *Global Firms in 2020* (Economist Intelligence Unit, 2010), [www.shrm.org], July 2, 2011.
- 47 C. Palmeri, „The Fastest Drill in the West,” *Business Week*, October 24, 2005, pp. 86–88.
- 48 J. Levine, „Dare to Be Boring,” *Time*, February 1, 2010, pp. Global Business 1–2.
- 49 J. Guthrie, „David Kelley of IDEO Raises Level of Design,” *S F Gate.com*, October 23, 2011; C. T. Greer, „Innovation 101,” *W S J.com*, October 17, 2011; „The World’s 50 Most Innovative Companies,” *Fast Company*, March 2010, p. 90; L. Tischler, „A Designer Takes On His Biggest Challenge,” *Fast Company*, February 2009, pp. 78+; T. Kelley and J. Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO’s Strategies for Defeating the Devil’s Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization* (New York: Currency, 2005); C. Fredman, „The IDEO Difference,” *Hemispheres*, August 2002, pp. 52–57; and T. Kelley and J. Littman, *The Art of Innovation* (New York: Currency, 2001).
- 50 D. Lyons, „Think Really Different,” *Newsweek*, April 5, 2010, pp. 46–51; and R. Brands, „Innovation Made Incarnate,” *Bloomberg Business Week Online*, January 11, 2010.
- 51 J. Yang and R. W. Ahrens, „Culture Spurs Innovation,” *U S A Today*, February 25, 2008, p. 1 B.
- 52 J. Cable, „Building an Innovative Culture,” *Industry Week*, March 2010, pp. 32–37; M. Hawkins, „Create a Climate of Creativity,” *Training*, January 2010, p. 12; and L. Simpson, „Fostering Creativity,” *Training*, December 2001, p. 56.
- 53 M. Millstein, „Customer Relationships Make Playing the Odds Easy,” *Chain Store Age*, December 2007, p. 22 A; and L. Gary, „Simplify and Execute: Words to Live By in Times of Turbulence,” *Harvard Management Update*, January 2003, p. 12.
- 54 ეფუძნება: J. Mc Gregor, „Customer Service Champs,” *Business Week*, March 3, 2008, pp. 37–57; B. Schneider, M. G. Ehrhart, D. M. Mayer, J. L. Saltz, and K. Niles- Jolly, „Understanding Organization- Customer Links in Service Settings,” *Academy of Management Journal*, December 2006, pp. 1017–1032; B. A. Gutek, M. Groth, and B. Cherry, „Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 132–144; K. A. Eddleston, D. L. Kidder, and B. E. Litzky, „Who’s the Boss? Contending With Competing Expectations From Customers and Management,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 85–95; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, „Driving Service Effectiveness Through Employee- Customer Linkages,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73–84; L. A. Bettencourt, K. P. Gwinner, and M. L. Mueter, „A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service- Oriented Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Applied Psychology*, February 2001, pp. 29–41; M. D. Hartline, J. G. Maxham III, and D. O. Mc Kee, „Corridors of Influence in the Dissemination of Customer- Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees,” *Journal of Marketing*, April 2000, pp. 35–50; L. Lengnick- Hall and C. A. Lengnick- Hall, „Expanding Customer Orientation in the HR Function,” *Human Resource Management*, Fall 1999, pp. 201–214; M. D. Hartline and O. C. Ferrell, „The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, October 1996, pp. 52–70; and M. J. Bitner, B. H. Booms, and L. A. Mohr, „Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint,” *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 95–106.

- 55 R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (New York: M. E. Sharp, 2003).
- 56 M. B. Marklein, „Study: College Students Seeking Meaning of Life,” *U S A Today*, Springfield News- Leader, December 22, 2007, p. 6 C.
- 57 განყოფილება ევუძნება: L. Lambert III, „God Goes to the Office,” *U S A Today*, February 8, 2010, p. 7 A; B. S. Pawar, „Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model,” *Journal of Business Ethics*, December 2009, pp. 375–386; „Faith and Spirituality in the Workplace,” *Walton Business Perspective*, Fall 2009, p. 22; B. S. Pawar, „Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality,” *Journal of Business Ethics*, August 2009, pp. 245–261; L. Lambert III, *Spirituality Inc: Religion in the American Workplace*, (New York University Press), 2009; A. Gross- Schaefer, „Reaching for the Stars: Effective Tools for the Creation of a More Spiritual Workplace,” *Employee Relations Law Journal*, Summer 2009, pp. 25–42; D. Grant, „What Should a Science of Workplace Spirituality Study? The Case for a Relational Approach,” *Academy of Management Proceedings Best Paper*, August 2005; C. D. Pielstick, „Teaching Spirituality Synchronicity in a Business Leadership Class,” *Journal of Management Education*, February 2005, pp. 153–168; H. Ashar and M. Lane- Maher, „Success and Spirituality in the New Business Paradigm,” *Journal of Management Inquiry*, June 2004, pp. 249–260; G. A. Gull and J. Doh, „The ‘ Transmutation’ of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace,” *Journal of Management Inquiry*, June 2004, pp. 128–139; K. C. Cash and G. R. Gray, „A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace,” *Academy of Management Executive*, August 2000, pp. 124–133; F. Wagner- Marsh and J. Conley, „The Fourth Wave: The Spiritually- Based Firm,” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, no. 3, 1999, pp. 292–302; E. H. Burack, „Spirituality in the Workplace,” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, no. 3, 1999, pp. 280–291; J. Milliman, J. Ferguson, D. Trickett, and B. Condemni, „Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values- Based Model,” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, no. 3, 1999, pp. 221–233; and I. A. Mitroff and E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco: Jossey- Bass, 1999).
- 58 J. Reingold, „Walking the Walk,” *Fast Company*, November 2005, p. 82.
- 59 C. H. Liu and P. J. Robertson, „Spirituality in the Workplace: Theory and Measurement,” *Journal of Management Inquiry*, March 2011, pp. 35–50.
- 60 M. Lips- Wiersma, K. L. Dean, and C. J. Fornaciari, „Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement,” *Journal of Management Inquiry*, December 2009, pp. 288–300; P. Paul, „A Holier Holiday Season,” *American Demographics*, December 2001, pp. 41–45; and M. Conlin, „Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America,” *Business Week*, November 1, 1999, pp. 151–158.
- 61 ციტირება იხილეთ: M. Conlin, „Religion in the Workplace,” p. 153.
- 62 C. P. Neck and J. F. Milliman, „Thought Self- Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life,” *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, no. 8, 1994, p. 9.
- 63 J. Marques, „Toward Greater Consciousness in the 21st Century Workplace: How Buddhist Practices Fit In,” *Journal of Business Ethics*, March 2010, pp. 211–225; L. Kim, „Improving the Workplace with Spirituality,” *Journal for Quality and Participation*, October 2009, pp. 32–35; M. Stevenson, „Toward a Greater Understanding of Spirit at Work: A Model of Spirit at Work and Outcomes,” *Academy of Management Proceedings Online*, August 2009; P. D. Corner, „Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition,” *Journal of Business Ethics*, March 2009, pp. 377–389; M. L. Lynn, M. J. Naughton, and S. Vander Veen, „Faith at Work Scale (F W S): Justification, Development, and Validation of a Measure of Judaeo- Christian Religion in the Workplace,” *Journal of Business Ethics*, March 2009, pp. 227–243; R. W. Kolodinsky, R. A. Giacalone, and C. L. Jurkiewicz, „Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality,” *Journal of Business Ethics*, August 2008, pp. 465–480; and J. Millman, A. Czaplewski, and J. Ferguson, „An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship Between Spirituality and Employee Work Attitudes,” paper presented at Academy of Management, Washington, D C, August 2001.
- 64 M. V. Copeland, „Can the Ski Suit Make the Man (and Woman)?” *Fortune Online*, February 16, 2010; C. Hausman, „New and Old Technologies Keep Officials, Ethicists, Debating Questions of Fairness,” *Global Ethics Newslines Online*, February 8, 2010; and S. Sataline, „Some Aging Competitors Call High- Tech Swimsuits Dirty Pool,” *Wall Street Journal*, November 3, 2009, pp. A1.
- 65 ევუძნება: C. K. Prahalad, „Best Practices Get You Only So Far,” *Harvard Business Review*, April 2010, p. 32; J. R. Oreja Rodriguez and V. Yanes- Estévez, „Environmental Scanning: Dynamism with Rack and Stack Rasch Model,” *Management Decision*, vol. 48, no. 2, 2010, pp. 260–276; C. Heavey, Z. Simsek, F. Roche, and A. Kelly, „Decision Comprehensiveness and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Managerial Uncertainty Preferences and Environmental Dynamism,” *Journal of Management Studies*, December 2009, pp. 1289–1314; R. Subramanian, N. Fernandes, and E. Harper, „Environmental Scanning in U. S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance,” *Management International Review*, July 1993, pp. 271–286; E. H. Burack and N. J. Mathys, „Environmental Scanning Improves Strategic Planning,” *Personnel Administrator*, 1989, pp. 82–87; and L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (New York: Wiley, 1988).
- 66 M. Moskowitz, R. Levering, C. Tkaczyk, C. Keating, A. Konrad, A. Vandermyer, and C. Kapelke, „The 100 Best Companies to Work For,” *Fortune*, February 6, 2012, pp. 117+; K. Gurchiek, „Delivering H R at Zappos,” *H R Magazine*, June 2011, pp. 44-45; „V. Nayar, „Employee Happiness: Zappos vs. H C L,” *Businessweek.com*, January 5, 2011; D. Richards, „At Zappos, Culture Pays,” *Strategy+ Business Online*, August 2010; T. Hsieh, „Zappos’s C E O on Going to Extremes for Customers,” *Harvard Business Review*, July– August 2010, pp. 41–45; A. Perschel, „Work- Life Flow: How Individuals, Zappos, and Other Innovative Companies Achieve High Engagement,” *Global Business & Organizational Excellence*, July 2010, pp. 17–30; T. Hsieh, „Why I Sold Zappos,” *Inc.*, June 2010, pp. 100–104; T. Hsieh, „Happy Feet,” *Newsweek*, June 21, 2010, p. 10; M. Betts, „Zappos Earns No. 1 Ranking for E-retailing,” *Computerworld*, June 7, 2010, p. 4; S. Elliott, „Tireless Employees Get Their Tribute, Even if It’s in Felt and Polyester,” *New York Times Online*, March 4, 2010; C. Palmeri, „Now for Sale, Zappos Culture,” *Bloomberg Businessweek*, January 11, 2010, p. 57; E. Frauenheim, „Can Zappos Culture Survive the Amazon Jungle?” ; and Zappos, *Culture Book*. *Workforce Management Online*, September 14, 2009.
- 67 „U. S. Movie Market Summary 1995 to 2012,” www.thenumbers.com/market, January 15, 2012; D. Germain, „Hollywood’s 2011: Lower Attendance and Revenue,” *North Jersey.com*, December 29, 2011; M. Rosenbaum, „Box Office Bust: Movie Attendance Hits 16- Year Low,” *A B C News.com*, December 28, 2011; M. Cieply, „Charging a Premium for Movies, At a Cost,” *New York Times Online*, July 31, 2011; M. Healy and K. Gelles, „Number of Movie Screens in the U S A,” *U S A Today*, May 26, 2011, p. 1 D; B. Barnes and M. Cieply, „Graying Audience Returns to Movies,” *New York Times Online*, February 25, 2011; L. A. E. Schuker, „Double Feature: Dinner and a Movie,” *Wall Street Journal*, January 5, 2011, p. D1+; J. O’ Donnell, „Going to

the Movies - At Home," U S A Today, January 5, 2011, p. 3 B; M. De Cuir, „Some Food and Alcohol with Your Flick? Cinemas Hope So," U S A Today, March 27, 2008, p. 3 A; B. Barnes, „At Cineplexes, Sports, Opera, Maybe a Movie," New York Times Online, March 23, 2008; D. Stuckey and K. Gelles, „Entertainment Sold Online," U S A Today, February 26, 2008; and J. Carroll, „Americans Dislike the Cost of Going to the Movies," Gallup News Service, December 22, 2006.

მატი 3

- 1 S. Terlep and M. Ramsey, „Ford Bets \$5 Billion on Made in China," Wall Street Journal, April 20, 2012, pp. B1+; K. Bradsher, „Ford to Build New Plant in China to Bolster Global Sales," New York Times Online, April 19, 2012; Ford Motor Company [www.ford.com], March 5, 2012; A. Censky, „Our Love- Hate Relationship with China," C N N. com, February 13, 2012; M. Ramsey, „Ford S U V Marks New World Car Strategy," Wall Street Journal, November 16, 2011, pp. B1+; A. Mulally, address at annual shareholders meeting; and „Charlie Rose Talks to Alan Mulally," Bloomberg Business Week, August 1 - August 7, 2011, p. 27.
- 2 G. Koretz, „Things Go Better with Multinationals— Except Jobs," Business Week, May 2, 1994, p. 20.
- 3 კვიზის იდეის წყარო: R. M. Hodgetts and F. Luthans, International Management, 2d ed. (New York: Mc Graw- Hill, 1994).
- 4 Reuters Limited, U S A Today Online[www.usatoday.com], February 21, 2006; D. Graddol, „Indian English Challenge Hurts Bahrain" The Telegraph (Calcutta, India), February 22, 2006; and „Learning the Lingo," U S A Today, January 26, 2006, p. 1 A.
- 5 იქვე.
- 6 N. Adler, International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. (Cincinnati: South- Western, 2008).
- 7 M. R. F. Kets De Vries and E. Florent- Treacy, „Global Leadership From A to Z: Creating High Commitment Organizations," Organizational Dynamics, Spring 2002, pp. 295 - 309; P. R. Harris and R. T. Moran, Managing Cultural Differences, 4th ed. (Houston: Gulf Publishing Co., 1996); R. T. Moran, P. R. Harris, and W. G. Stripp, Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals, (Houston: Gulf Publishing Co., 1993); Y. Wind, S. P. Douglas, and H. V. Perlmutter, „Guidelines for Developing International Marketing Strategies," Journal of Marketing, April 1973, pp. 14 - 23; and H. V. Perlmutter, „The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," Columbia Journal of World Business, January - February 1969, pp. 9 - 18.
- 8 ჩანართი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა" ეფუძნება: B. Kowitz and R. Arora, „50 Most Powerful Women," Fortune, October 17, 2011, pp. 125 - 130; P. Sellers, „The Queen of Pop," Fortune, September 28, 2009, p. 108; M. Egan and others, „The Top 100," Forbes, September 7, 2009, pp. 72 - 76; I. K. Nooyi, „Leading to the Future," Vital Speeches of the Day, September 2009, pp. 404 - 410; B. Einhorn, „Pepsi Chief on Trip to China," Business Week Online, July 3, 2009; G. Fairclough and V. Bauerlein, „Pepsi C E O Tours China to Get a Feel for Market," Wall Street Journal, July 1, 2009, p. B5; H. Jackson, „America's Best C E Os," Institutional Investor, April 2009, pp. 66 - 70; „Women to Watch: The 50 Women to Watch," Wall Street Journal, November 10, 2008, p. R3; B. Mc Kay, „Boss Talk: Pepsi Co C E O Adapts to Tough Climate," Wall Street Journal, September 11, 2008, p. B1; and H. Schultz, „Indra Nooyi," Time, May 12, 2008, pp. 116 - 117.
- 9 T. K. Grose, „When in Rome, Do as Roman C E Os Do," U. S. News & World Report, November 2009, pp. 38 - 41.
- 10 S. Kotkin, „The World as an Imperfect Globe," New York Times Online, December 2, 2007.
- 11 „Panorama of the European Union," http://www.ec.europa.eu/publications/booklets/eu_glance/79/en.pdf, May 30, 2012; and „E U Enlargement: The Next Eight," B B C News Europe [www.bbc.co.uk], December 9, 2011.
- 12 Europa [www.europa.eu/index_en.htm], May 30, 2012.
- 13 იქვე.
- 14 იქვე.
- 15 S. Erlanger and S. Castle, „Growing Economic Crisis Threatens the Idea of One Europe," New York Times Online, March 2, 2009.
- 16 M. Walker and A. Galloni, „Europe's Choice: Growth or Safety Net," Wall Street Journal, March 25, 2010, p. A1.
- 17 J. Kanter and P. Geitner, „E. U. Cautions France and Warns of Challenges in Spain," New York Times Online, May 30, 2012.
- 18 F. Norris, „In Economic Deluge, a World That Can't Bail Together," New York Times Online, June 2, 2012; S. Castle, „Future in Mind, E. U. Plans for Less Unanimity," New York Times Online, January 1, 2012; M. Walker, C. Forelle, and S. Meichtry, „Deepening Crisis Over Euro Pits Leader Against Leader," Wall Street Journal, December 30, 2011, pp. A1+; J. Bhatti and N. Apostolou, „In Europe, Economic Meltdown Tears at Unity," U S A Today, October 12, 2011, pp. 1 A+; D. Melvin, „Will the European Union Survive?" Springfield, Missouri, News- Leader, September 29, 2011, p. 4 B; D. Macshane, „Europe Agrees to Disagree on Foreign Policy," Newsweek, April 12, 2010, p. 6; and C. Forelle and M. Walker, „Europeans Agree on Bailout for Greece," Wall Street Journal, March 26, 2010, p. A1.
- 19 N. Popper, „Europe's Fade Becomes Drag on Sales for U. S. Companies," New York Times Online, June 4, 2012; V. Fuhrmans and D. Cimiluca, „Business Braces for Europe's Worst," Wall Street Journal, June 1, 2012, pp. B1+; and J. Revill, „Food Makers Rethink Europe," Wall Street Journal, May 29, 2012, p. B8.
- 20 C I A World Factbook[www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/], 2012.
- 21 „Results: North Americans Are Better Off After 15 Years of N A F T A," www.naftanow.org/results/default_en.asp, April 3, 2012.
- 22 D. Cave, „Better Lives for Mexicans Cut Allure of Going North," New York Times Online, July 6, 2011.
- 23 J. Lyons, „Costa Rica C A F T A Vote Bolsters U. S. Policy," Wall Street Journal, October 9, 2007, p. A2.
- 24 J. Forero, „U. S. and Colombia Reach Trade Deal After 2 Years of Talks," New York Times Online[www.nytimes.com], February 28, 2006.
- 25 „Free Trade Area of the Americas" www.[en.wikipedia.org], April 6, 2010; „Ministerial Declaration," Web site of the Free Trade Area of the Americas [www.ftaa-alca.org], January 23, 2006; and M. Moffett and J. D. Mc Kinnon, „Failed Summit Casts Shadow on Global Trade Talks," Wall Street Journal, November 7, 2005, pp. A1+.
- 26 „A S E A N Stats" [www.aseansec.org], March 15, 2010.
- 27 J. Hookway, „Asian Nations Push Ideas for Trade," Wall Street Journal, October 26, 2009, p. A12; and Bloomberg News, „Southeast Asian Nations Talk of Economic Union," New York Times Online, March 2, 2009.
- 28 „Asia's Never- Closer Union," Economist, February 6, 2010, p. 48; „East Asia Summit: Regional Unity Decades Away," Business Monitor International[www.asia-monitor.com], 2009/2010; and „Southeast Asian Nations Talk of Economic Union."
- 29 „China- A S E A N F T A: Winners and Losers," China & North East Asia, February 2010, p. 2.
- 30 „2009 - 2012 Strategic Plan," Commission of the African Union[www.africa-union.org]; and D. Kraft, „Leaders Question, Praise African Union," Springfield News- Leader, July 10, 2002, p. 8 A.
- 31 J. Guo, „Africa Is Booming Like Never Before," Newsweek, March 1, 2010, p. 6.
- 32 „It Really May Happen," Economist, January 2, 2010, p. 36; and „Five Into One?" Business Africa, December 1, 2009, p. 1.
- 33 S A A R C Official Web site [www.saarc-sec.org]; and N. George, „South Asia Trade Zone in Works," Springfield News- Leader, January 4, 2004, p. 1 E+.

- 34 ამ სექციის მასალები ეფუძნება მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის ვებ-გვერდს [www.wto.org]; „What’s Up at the WTO?“ *Industry Week*, February 2010, p. 20; and D. A. Irwin, „G A T T Turns 60,“ *Wall Street Journal*, April 9, 2007, p. A13.
- 35 ციფრები ეფუძნება: M. J. Slaughter and L. D. Tyson, „A Warning Sign from Global Companies,“ *Harvard Business Review*, March 2012, p. 74; J. Schramm, „Think Globally,“ *H R Magazine*, June 2011, p. 156; A. R. Carey and V. Salazar, „Speaking a Foreign Language,“ *U S A Today*, October 4, 2010, p. 1 A; J. Jargon and J. S. Lublin, „Uprooted Again?“ *Wall Street Journal*, September 2, 2011, p. B1; P. Brotherton, „Top Global Leadership Programs Tied to Business Results,“ *T & D*, August 2011, p. 20; A. R. Carey and S. Ward, „What Are the Most Common Foreign Languages Taught in U. S. Schools?“ *U S A Today*, February 16, 2010, p. 1 A; J. Yang and V. Salazar, „Foreign Relations,“ *U S A Today*, December 5, 2007, p. 1 B; D. Stuckey and S. Parker, „Young Americans Staying Home,“ *U S A Today*, August 4, 2006, p. 1 A; and J. Yang and K. Simmons, „Global Travel and Career,“ *U S A Today*, November 26, 2008, p. 1 B.
- 36 J. W. Miller and M. Dalton, „W T O Finds E U Aid to Airbus Is Illegal,“ *Wall Street Journal*, March 24, 2010, p. A10; and C. Drew and N. Clark, „W T O Affirms Ruling of Improper Airbus Aid,“ *New York Times Online*, March 23, 2010.
- 37 „Internet Censorship: Showdown at the W T O?“ *Bloomberg Business Week*, March 15, 2010, p. 12.
- 38 2010 Press Release, „Trade to Expand by 9.5 Percent in 2010 After a Dismal 2009, W T O Reports“ [www.wto.org], March 26, 2010.
- 39 International Monetary Fund Web site [www.imf.org], March 15, 2010.
- 40 S. Johnson, „Can the I. M. F. Save the World?“ *New York Times Online*, September 22, 2011; and Associated Press, „I M F Warns Global Instability Demands Strong Policies,“ *U S A Today*, September 21, 2011, p. 3 B.
- 41 World Bank Group Web site [www.worldbank.org], March 15, 2010.
- 42 News Release, „World Bank Group: Record U S \$100 Billion Response Lays Foundation for Recovery from Global Economic Crisis“ [www.worldbank.org], April 7, 2010.
- 43 Organization for Economic Cooperation and Development Web site [www.oecd.org], March 15, 2010.
- 44 D. Searcey, „Small- Scale Bribes Targeted by O E C D,“ *Wall Street Journal*, December 10, 2009, p. A4.
- 45 S. Schonhardt, „7- Eleven Finds a Niche by Adapting to Indonesian Ways,“ *New York Times Online*, May 28, 2012; E. Glazer, „P& G Unit Bids Goodbye to Cincinnati, Hello to Asia,“ *Wall Street Journal*, May 11, 2012, p. B1; D. Jolly, „Daimler, Nissan, and Renault Unveil Partnership,“ *New York Times Online*, April 7, 2010; B. Becht, „Building a Company Without Borders,“ *Harvard Business Review*, April 2010, pp. 103 - 106; and „Statistical Information“ [www.mosers.org], March 15, 2010.
- 46 C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2d ed. (Boston: Harvard Business School Press), 2002; and N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati, OH: South Western, 2002), pp. 9 - 11.
- 47 M. Bustillo, „After Early Errors, Wal- Mart Thinks Locally to Act Globally,“ *Wall Street Journal*, August 14, 2009, pp. A1+.
- 48 P. F. Drucker, „The Global Economy and the Nation- State,“ *Foreign Affairs*, September - October, 1997, pp. 159 - 171.
- 49 P. Dvorak, „Why Multiple Headquarters Multiply,“ *Wall Street Journal*, November 19, 2007, pp. B1+.
- 50 B. Becht, „Building a Company Without Borders“ ; D. A. Aaker, *Developing Business Strategies*, 5th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998); and J. A. Byrne et al., „Borderless Management,“ *Business Week*, May 23, 1994, pp. 24 - 26.
- 51 B. Davis, „Migration of Skilled Jobs Abroad Unsettles Global Economy Fans,“ *Wall Street Journal*, January 26, 2004, p. A1.
- 52 J. Teresko, „United Plastics Picks China’s Silicon Valley,“ *Industry Week*, January 2003, p. 58.
- 53 M. Celarier, „Global Positioning,“ *C F O*, January/ February 2012, pp. 51 - 55.
- 54 F. Mutsaka and P. Wonacott, „Mugabe Presses Law Requiring Foreign Entities to Cede Control,“ *Wall Street Journal*, February 19, 2010, p. A9.
- 55 D. Roberts, „Closing for Business,“ *Bloomberg Business Week*, April 5, 2010, pp. 32 - 37; and A. Browne and J. Dean, „Business Sours on China,“ *Wall Street Journal*, March 17, 2010, pp. A1+.
- 56 J. Bush, „Ikea in Russia: Enough Is Enough,“ *Bloomberg Business Week*, July 13, 2009, p. 33.
- 57 W. Mauldin, „Russians Search B P Office Second Day,“ *Wall Street Journal*, September 2, 2011, p. B6; and A. E. Kramer, „Memo to Exxon: Business With Russia Might Involve Guns and Balaclavas,“ *New York Times Online*, August 31, 2011.
- 58 Aon Political 2012 Political Risk Map, [www.aon.com], June 12, 2012.
- 59 Roberts, „Closing for Business“ ; and Browne and Dean, „Business Sours on China.“
- 60 „Leading Indicator,“ *Newsweek*, September 14, 2009, p. 14.
- 61 M. Landler, „Germany’s Export- Led Economy Finds Global Niche,“ *New York Times Online*, April 13, 2007.
- 62 „Country Comparison: Inflation Rate,“ *C I A World Factbook* [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2092rank], 2012.
- 63 D. M. Airoldi, „Starwood Studies Abroad,“ *C F O*, September 2011, pp. 29 - 30; A. Sheivachman, „Starwood Puts Priority on Chinese Development,“ *Hotel Management*, August 1, 2011, p. 15; and A. Berzon, „Frits Van Paasschen: Starwood C E O Moves to China to Grow Brand,“ *Wall Street Journal*, June 6, 2011, p. B6.
- 64 J. Mc Gregor and S. Hamm, „Managing the Global Workforce,“ *Bloomberg Business Week*, January 28, 2008, pp. 34 - 51.
- 65 მაგალითები აღებულია: L. Khosla, „You Say Tomato,“ *Forbes*, May 21, 2001, p. 36; and T. Raphael, „Savvy Companies Build Bonds with Hispanic Employees,“ *Workforce*, September 2001, p. 19.
- 66 იხ. G. Hofstede, *Culture’s Consequences: International Differences in Work- Related Values*, 2d ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001), pp. 9 - 15.
- 67 S. Bhaskaran and N. Sukumaran, „National Culture, Business Culture and Management Practices: Consequential Relationships?“ *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 14, no. 7, 2007, pp. 54 - 67; G. Hofstede, *Culture’s Consequences*; and G. Hofstede, „The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories,“ *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 75 - 89
- 68 M. Minkov and G. Hofstede, „The Evolution of Hofstede’s Doctrine,“ *Cross Cultural Management*, February 2011, pp. 10 - 20.
- 69 R. R. Mc Crae, A. Terracciano, A. Realo, and J. Allik, „Interpreting G L O B E Societal Practices Scale,“ *Journal of Cross- Cultural Psychology*, November 2008, pp. 805 - 810; J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, and R. J. House, *Culture and Leadership Across the World: The G L O B E Book of In- Depth Studies of 25 Societies*, (Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates), 2007; and R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The G L O B E Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications), 2004.
- 70 მაგალითად, იხილეთ: D. A. Waldman, M. S. de Luque, and D. Wang, „What Can We Really Learn About Management Practices Across Firms and Countries?“ *Academy of Management Perspectives*, February 2012, pp. 34 - 40; A. E. Munley, „Culture Differences in Leadership,“ *I U P Journal of Soft Skills*, March 2011, pp. 16 - 30; and R. J. House, N. R. Quigley, and M. S. de Luque, „Insights from Project G L O B E: Extending Advertising Research Through a Contemporary Framework,“ *International Journal of Advertising*, 29, no. 1 (2010), pp. 111 - 139.

- 71 D. Yergin, „Globalization Opens Door to New Dangers,“ *U S A Today*, May 28, 2003, p. 11 A; K. Lowrey Miller, „Is It Globaloney?“ *Newsweek*, December 16, 2002, pp. E4 - E8; L. Gomes, „Globalization Is Now a Two- Way Street— Good News for the U. S.,“ *Wall Street Journal*, December 9, 2002, p. B1; J. Kurlantzick and J. T. Allen, „The Trouble With Globalism,“ *U. S. News and World Report*, February 11, 2002, pp. 38 - 41; and J. Guyon, „The American Way,“ *Fortune*, November 26, 2001, pp. 114 - 120.
- 72 Guyon, „The American Way,“ p. 114.
- 73 H. Seligson, „For American Workers in China, a Culture Clash,“ *New York Times Online*, December 23, 2009.
- 74 G. N. Powell, A. M. Francesco, and Y. Ling, „Toward Culture- Sensitive Theories of the Work- Family Interface,“ *Journal of Organizational Behavior*, July 2009, pp. 597 - 616.
- 75 J. S. Lublin, „Cultural Flexibility in Demand,“ *Wall Street Journal*, April 11, 2011, pp. B1+; S. Russwurm, L. Hernández, S. Chambers, and K. Chung, „Developing Your Global Know How,“ *Harvard Business Review*, March 2011, pp. 70 - 75; „Are You Cued in to Cultural Intelligence?“ *Industry Week*, November 2009, p. 24; M. Blasco, „Cultural Pragmatists? Student Perspectives on Learning Culture at a Business School,“ *Academy of Management Learning & Education*, June 2009, pp. 174 - 187; and D. C. Thomas and K. Inkson, „Cultural Intelligence: People Skills for a Global Workplace,“ *Consulting to Management*, vol. 16, no. 1, pp. 5 - 9.
- 76 M. Javidan, M. Teagarden, and D. Bowen, „Making It Overseas,“ *Harvard Business Review*, April 2010, pp. 109 - 113.
- 77 S. Deffree, „Foxconn Explosion Ignites Conversation on Corporate Responsibility,“ *E D N*, June 23, 2011, p. 8; J. Bussey, „Measuring the Human Cost of an i Pad Made in China,“ *Wall Street Journal*, June 3, 2011, pp. B1+; A. Satariano, „Apple Risks i Pad Production Loss of 500,000 After Blast,“ *Bloomberg Business Week*, May 26, 2011; and E. Savitz, „Apple: Analysts See Limited Risks From Hon Hai Plant Explosion,“ *Forbes.com*, May 23, 2011, p. 4.
- 78 S. Clifford, „Bribery Case at Wal- Mart May Widen,“ *New York Times Online*, May 17, 2012; S. Clifford, „Pension Plan Sues Wal- Mart Officials Over Failures,“ *New York Times Online*, May 3, 2012; E. Lichtblau, „Wal- Mart’s Good- Citizen Efforts Face a Test,“ *New York Times Online*, April 30, 2012; S. Clifford and S. Greenhouse, „Wal- Mart’s U. S. Expansion Plans Complicated by Bribery Scandal,“ *New York Times Online*, April 29, 2012; „Walmart’s Mexican Morass,“ *The Economist.com*, April 28, 2012; A. Hartung, „Wal Mart’s Mexican Bribery Scandal Will Sink It Like an Iceberg Sank the Titanic,“ *Forbes.com*, April 26, 2012; D. Brady, „Wal Mart, Avon Execs Should Stop Hiding Behind Boards,“ *Bloomberg Business Week Online*, April 25, 2012; C. Savage, „With Wal- Mart Claims, Greater Attention on a Law,“ *New York Times Online*, April 25, 2012; D. Barstow, „Wal- Mart Hushed Up a Vast Mexican Bribery Case,“ *New York Times Online*, April 21, 2012; L. Wayne, „Hits, and Misses, in a War on Bribery,“ *New York Times Online*, March 10, 2012; A. Strom, „Web Sites Shine Light on Petty Bribery Worldwide,“ *New York Times Online*, March 6, 2012; M. Bustillo and J. Palazzolo, „Wal- Mart Discloses A Corruption Probe,“ *Wall Street Journal*, December 9, 2011, p. B2; J. Katz, „Schooled by Scandals,“ *Industry Week*, April 2011, pp. 34 - 36; and “ F C P A: History,“ *P B S.org*, February 2009.
- 79 „Nomura Falls Out of Love with Lehman Dream Team,“ *Euroweek*, January 13, 2012, p. 108; A. House and K. Johnson, „Delivering Integrated Global Training,“ *Chief Learning Officer*, December 2011, pp. 68 - 72; A. Tudor, „Bhattal’s Goal; Keep Lehman Talent,“ *Wall Street Journal*, April 19, 2010, p. C5; A. Tudor, „Lehman Defections Continue at Nomura,“ *Wall Street Journal*, March 23, 2010, p. C5; A. Tudor, „Nomura Turns to a Foreigner from Lehman,“ *Wall Street Journal*, March 18, 2010, p. C1; A. Or, „More Quit Nomura as Bonuses Lapse,“ *Wall Street Journal*, March 12, 2010, p. C2; A. Rozens, „The Return of Nomura,“ *Investment Dealers’ Digest*, February 12, 2010, p. 1+; „Nomura Set for Fight on All Fronts,“ *Euroweek*, December 4, 2009, p. 49; L. Peacock, untitled, *Personnel Today*, November 10, 2009, p. 25; and A. Tudor, „Nomura Stumbles in New Global Push,“ *Wall Street Journal*, July 29, 2009, pp. A1+.

0330 4

- 1 „Global Diversity: Our Strategy Framework,“ *Coca- Cola Web site*, May 25, 2012; „The 2012 Diversity Inc Top 10 Companies for Blacks,“ *Diversity Inc.com*, April 24, 2012; J. J. Sapolek, „Coca- Cola Division Refreshes Its Talent With Diversity Push on Campus,“ *Workforce Management Online*, March 24, 2011; J. Lewis Jr., „The Ground Up,“ *Inside Counsel*, August 2010, p. 10; R. Hastings, „Diversity Speakers Encourage Innovation, Global Mindset,“ *H R Magazine*, January 2009, p. 85; J. Wiscombe, „Corporate America’s Scariest Opponent,“ *Workforce*, April 2003, pp. 34 - 39; D. Maharaj, „Coca- Cola to Settle Racial Bias Lawsuit“ *Los Angeles Times*, November 17, 2000; „Coca- Cola’s 2010 U. S. Diversity Stewardship Report,“ May 2011; and B. Mc Kay, „Coca- Cola Concedes Its Diversity Efforts Have Been Slow, Says It Will Do Better,“ *Wall Street Journal*, February 10, 2000, p. A11.
- 2 J. S. Lublin and K. Eggers, „More Women Are Primed to Land C E O Roles,“ *Wall Street Journal*, April 30, 2012, pp. B1+; <http://www.catalyst.org/publication/271/women-ceosof-the-fortune-1000>, March 2012; N. M. Carter and C. Silva, „Pipeline’s Broken Promise,“ *Catalyst* [www.catalyst.org], 2010, p. 1; and “ Women in Management in the United States, 1950 - Present,“ *Catalyst* [www.catalyst.org], April, 2010.
- 3 S. Caminiti, „The Diversity Factor,“ *Fortune*, October 19, 2007, pp. 95 - 105; and B. Velez, „People and Places,“ *Diversity Inc Online* [www.diversityinc.com], October 2006.
- 4 R. Anand and M. Frances Winters, „A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present,“ *Academy of Management Learning & Education*, September 2008, pp. 356 - 372.
- 5 State Farm [[www.statefarm.com/aboutus/diversity/workplace/ definition.asp](http://www.statefarm.com/aboutus/diversity/workplace/definition.asp)], June 5, 2012.
- 6 Society for Human Resource Management [www.shrm.org], April 14, 2010.
- 7 M. L. Wheeler, „Diversity: Business Rationale and Strategies,“ *The Conference Board*, Report No. 1130-95- R R, 1995, p. 14.
- 8 S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills: T I P S for Managing People at Work* (Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall, 2009), p. 285.
- 9 This section is based on S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed. (Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall, 2013), p. 42.
- 10 „The 2012 Diversity Inc Top 50 Companies for Diversity,“ *Diversity Inc.com*, April 24, 2012; and “ Top 50 Companies for Diversity,“ *Diversity Inc.*, May/ June 2009, p. 42.
- 11 J. Rosenthal, „Strength in Diversity— Large Corporations Find Working with Minority- Owned Firms Is Good Business,“ *Workforce Management Online*, February 2010.
- 12 A. Joshi and H. Roh, „The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta- Analytic Review,“ *Academy of Management Journal*, June 2009, pp. 599 - 627.
- 13 M. Bello, *U S A Today*, „Controversy Shrouds Scarves,“ *Springfield, Missouri News- Leader*, April 17, 2010, p. 8 A.
- 14 „All Statutes: F Y 1997 - F Y 2011,“ *U. S. Equal Employment Opportunity Commission*, [[www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/ enforcement/all](http://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/all)], March 6, 2012; and “ Charges Filed with E E O C Hit Record High in Fiscal 2011,“ [www.shrm.org], November 17, 2011.
- 15 D. Gilgoff, „Investing in Diversity,“ *U. S. News & World Report*, November 2009, pp. 72 - 74.

- 16 E. B. King, J. F. Dawson, M. A. West, V. I. Gilrane, C. I. Peddie, and L. Bastin, „Why Organizational and Community Diversity Matter: Representativeness and the Emergence of Incivility and Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, December 2011, pp. 1103 - 1118.
- 17 Ernst & Young, „The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity,” E Y G M Limited, 2010, p. 1.
- 18 იქვე.
- 19 C. Dougherty and M. Jordan, „Minority Births Are New Majority,” *Wall Street Journal*, May 17, 2012, p. A4; and S. Tavernise, „Whites Account for Under Half of Births in U. S.,” *New York Times Online*, May 17, 2012.
- 20 H. El Nasser and P. Overberg, „1990 - 2010: How America Changed,” *U S A Today*, August 10, 2011, pp. 1 A+; and D. Meinert, „Census Data Reflect Older, More Diverse U. S. Workforce,” *H R Magazine*, July 2011, pp. 18 - 19.
- 21 ინფორმაცია იხ.: H. El Nasser, „U. S. Hispanic Population to Triple by 2050,” *U S A Today Online* [www.usatoday.com], February 12, 2008; „U. S. Population Projections: 2005 - 2050,” *Pew Research Center* [www.pewhispanic.org/reports/], February 11, 2008; U. S. Department of Labor, The Bureau of Labor Statistics, „Report of the Taskforce on the Aging of the American Workforce” [www.bls.gov], 2008; and L. B. Shrestha, „The Changing Demographic Profile of the United States,” *Congressional Research Service/ The Library of Congress*, May 5, 2006.
- 22 C I A World Factbook [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/], 2012.
- 23 „The Changing Demographic Profile of the United States,” p. C R S-16.
- 24 L. Visconti, „The Business Case for Diversity,” *Diversity Inc Online* [www.diversityinc.com], July/ August 2009.
- 25 „Report of the Taskforce on the Aging of the American Workforce.”
- 26 S. Roberts, „Census Finds Rise in Foreign Workers,” *New York Times Online*, December 8, 2009.
- 27 J. Preston, „Immigrants in Work Force: Study Belies Image,” *New York Times Online*, April 15, 2010.
- 28 Ernst & Young, „The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity.”
- 29 Y. Hori, J.- P. Lehmann, T. Ma Kam Wah, and V. Wang, „Facing Up to the Demographic Dilemma,” *Strategy + Business Online*, Issue 58 [www.strategy-business.com/article], Spring 2010.
- 30 ინფორმაცია იხ.: „Facing Up to the Demographic Dilemma,” *International Data Base Information Gateway*, U. S. Census Bureau [www.census.gov/ipc/www/idb/worldpopgraph.php], December 2009; K. Kinsella and W. He, „An Aging World: 2008,” *U. S. Census Bureau/ International Population Reports*, June 2009; and J. Hookway, „Affirmative Action Spurs Asian Debate,” *Wall Street Journal*, July 8, 2009, pp. A1+.
- 31 „World P O P Clock Projection,” *U. S. Census Bureau* [www.census.gov/population/popclockworld.html], July 1, 2012. (The number on this page is automatically updated daily.)
- 32 Hori, Lehmann, and Wah, „Facing Up to the Demographic Dilemma.”
- 33 Kinsella and He, „An Aging World: 2008.”
- 34 K. Gurchiek, „Options for Older Workers,” *H R Magazine*, June 2012, p. 18.
- 35 Material in this section adapted from Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., p. 44.
- 36 L. Wolgemuth, „How to Stand Out from the Crowd and Kick- Start Your Own Recovery,” *U. S. News & World Report*, May 2010, pp. 14 - 16.
- 37 F. Norris, „The Number of Those Working Past 65 Is at a Record High,” *New York Times Online*, May 18, 2012.
- 38 P. Kujawa, „Older Workers Exercising Plans to Delay Retirement,” *Workforce Management Online*, July 5, 2011.
- 39 R. B. Williams, „Generation Y Poised to Dominate the Workplace” [network.nationalpost.com/np/blogs], June 13, 2009.
- 40 „Most Common Gen Y Job Titles Today,” *T& D*, April 2012, p. 23; and P. Ketter, „Value Proposition? Oh, Yes!” *T& D*, November 2011, p. 10.
- 41 S. G. Hauser, „The Woman’s Movement in the ‘70s, Today: ‘ You’ve Come A Long Way,’ But.” *Workforce Management Online*, June 4, 2012; and N. Gibbs, „What Women Want Now,” *Time*, October 26, 2009, pp. 24 - 33.
- 42 H. Hartmann, A. Hegewisch, H. Liepmann, and C. Williams, „Fact Sheet: The Gender Wage Gap: 2009,” *Institute for Women’s Policy Research* [www.iwpr.org], March 2010.
- 43 C. Rampell, „Young Women are More Career- Driven than Men,” *New York Times Online*, April 19, 2012.
- 44 P. Korkki, „For Women, Parity Is Still a Subtly Steep Climb,” *New York Times Online*, October 8, 2011; and *The Associated Press*, „Women with Degrees Equal Men,” *Springfield, Missouri News- Leader*, April 21, 2010, p. 4 B.
- 45 N. M. Carter and C. Silva, „Women in Management: Delusions of Progress,” *Harvard Business Review*, March 2010, pp. 19 - 21
- 46 Material in this section adapted from Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 14th ed., pp. 45 - 46.
- 47 G. N. Powell, D. A. Butterfield, and J. D. Parent, „Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?” *Journal of Management*, vol. 28 (2), 2002, pp. 177 - 193.
- 48 „Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills,” *Bloomberg Business Week Online*, February 16, 2010; and A. Bryant, „No Doubts: Women Are Better Managers,” *New York Times Online*, July 26, 2009.
- 49 „Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills.”
- 50 Lublin and Eggers, „More Women Are Primed to Land C E O Roles.”
- 51 A. M. Carton and A. S. Rosette, „Explaining Bias Against Black Leaders: Integrating Theory on Information Processing and Goal- Based Stereotyping,” *Academy of Management Journal*, December 2011, pp. 1141 - 1156; and “I Didn’t Get the Job Because I’m Black,” *Diversity Inc*, [diversityinc.com/ legal-issues/didnt-get-job/], June 2011.
- 52 H. El Nasser, „Multiracial No Longer Boxed In By the Census,” *U S A Today*, March 3, 2010, pp. 1 A+.
- 53 იქვე.
- 54 Material in this section adapted from Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 14th ed., p. 47.
- 55 J. L. S. Wittmer, „Take a Walk in Our Shoes,” *T& D*, November 2011, pp. 57 - 59.
- 56 D. Meinert, „Opening Doors,” *H R Magazine*, June 2012, pp. 55 - 57.
- 57 U. S. Department of Labor/ Office of Disability Employment Policy, „Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities” [www.dol.gov/odep/documents/ survey_report_jan_09.doc], November 2008.
- 58 A. Merrick, „Erasing ‘ Un’ From ‘ Unemployable’; Walgreen Program Trains the Disabled to Take on Regular Wage- Paying Jobs,” *Wall Street Journal*, August 2, 2007, pp. B1+.
- 59 M. Bello, „Controversy Shrouds Muslim Women’s Head Coverings” *U S A Today*, April 15, 2010.
- 60 *Daily Mail Reporter*, „Muslim Woman Wins \$5 Million in Discrimination Lawsuit Against A T& T For ‘ Harassment From Her Co- Workers Because of Her Religion,” *Daily Mail Online*, May 5, 2012.
- 61 Material in this section adapted from Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., pp. 50 - 51; S. Greenhouse, „Muslims Report Rising Discrimination at Work,” *New York Times Online*, September 23, 2010; and S. Ghumman and L. Jackson, „The Downside of Religious Attire: The Muslim Headscarf and Expectations of Obtaining Employment,” *Journal of Organizational Behavior*, January 2010, pp. 4 - 23.
- 62 „Facts & Figures: Number of Religious Discrimination Complaints Received,” *Diversity Inc*. November/ December 2009, p. 52.
- 63 „Religion- Based Charges,” *U. S. Equal Opportunity Employment*

- Commission, [www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/ religion.cfm], June 10, 2012.
- 64 P. Wang and J. L. Schwartz, „Stock Price Reactions to G L B T Nondiscrimination Policies,” *Human Resource Management*, March - April 2010, pp. 195 - 216.
- 65 S. A. Hewlett and K. Sumberg, „For L G B T Workers, Being ‘ Out’ Brings Advantages,” *Harvard Business Review*, July August 2011, p. 28.
- 66 L. Sullivan, „Sexual Orientation— The Last ‘ Acceptable’ Bias,” *Canadian H R Reporter*, December 20, 2004, pp. 9 - 11.
- 67 S. A. Hewlett and K. Sumberg, „For L G B T Workers, Being ‘ Out’ Brings Advantages.”
- 68 F. Colgan, T. Wright, C. Creegan, and A. Mc Kearney, „Equality and Diversity in the Public Services: Moving Forward on Lesbian, Gay and Bisexual Equality?” *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no. 3, 2009, pp. 280 - 301.
- 69 J. Hempel, „Coming Out in Corporate America,” *Business Week*, December 15, 2003, pp. 64 - 72.
- 70 S. A. Hewlett and K. Sumberg, „For L G B T Workers, Being ‘ Out’ Brings Advantages.”
- 71 Material in this section adapted from Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., pp. 51 - 52.
- 72 „Domestic- Partner Perks Most Likely to Come from Large Companies,” *H R Focus*, June 2009, p. 12.
- 73 მონაცემები ეფუძნება: K. Piombino, „Infographic: Gen Y Women Have the Most Positive Attitude at Work,” *Ragan Communications*, [www.ragan.com], March 12, 2012; „Are You Ready to Commit?” *Wall Street Journal*, May 7, 2012, p. B9; „Facts & Figures, Diversity Inc.,” Summer 2011, p. 30; A. Tugend, „Bridging the Workplace Generation Gap: It Starts with a Text,” *New York Times Online*, November 7, 2009; J. Mac Intyre, „Minority Viewpoints at Work,” *Springfield Business Journal*, August 10 - 16, 2009, p. 15; and J. Yang and K. Simmons, „Diversity and Reality,” *U S A Today*, August 25, 2008, p. 1 B.
- 74 B. Leonard, „Transgender Issues Test Diversity Limits,” *H R Magazine*, June 2007, pp. 32 - 34.
- 75 S. A. Hewlett and K. Sumberg, „For L G B T Workers, Being ‘ Out’ Brings Advantages.”
- 76 Wang and Schwartz, „Stock Price Reactions to G L B T Nondiscrimination Policies.”
- 77 L. Eaton, „Black Workers’ Complaints Advance,” *Wall Street Journal*, April 16, 2010, p. B4.
- 78 Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., p. 42.
- 79 N. Rigoglioso, „Steering the No. 1 Company for Diversity: 5 Minutes with Rohini Anand,” *Diversitywoman.com*, February 6, 2012; „Sodexo,” *Diversity Inc*, Summer 2011, p. 34; „Case Study No. 1: Sodexo,” *Diversity Inc*, Early Fall 2011, pp. 48-50; *Diversity Inc Staff*, „Sodexo’s Rohini Anand: Breaking Gender Barriers and Creating Change,” *Diversity Inc*, June 7, 2010; and“ Rohini Anand: Leading Sodexo’s Commitment to a Globally Diverse Workforce,” *Nation’s Restaurant News*, February 10, 2003, p. 24.
- 80 Catalyst, „Workforce Metrics: Level of First Position,” *Workforce Management Online* [www.workforce.com], April 8, 2010.
- 81 J. M. Hoobler, S. J. Wayne, and G. Lemmon, „Bosses’ Perceptions of Family- Work Conflict and Women’s Promotability: Glass Ceiling Effects,” *Academy of Management Journal*, October 2009, pp. 939 - 957.
- 82 C. Hymowitz and T. D. Schellhardt, „The Glass Ceiling,” *Wall Street Journal: A Special Report— The Corporate Woman*, March 24, 1986, pp. D1+.
- 83 Hoobler, Wayne, and Lemmon, „Bosses’ Perceptions of Family- Work Conflict and Women’s Promotability: Glass Ceiling Effects.”
- 84 „Top 50 Companies for Diversity: Marriott International,” *Diversity Inc*, April 24, 2012.
- 85 K. A. Cañas and H. Sondak, *Opportunities and Challenges of Workplace Diversity*, 2nd ed. (Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall, 2011), p. 26.
- 86 „Leaders Create Sustainable Approaches to Diversity,” *Diversity Inc.*, February 2010, p. 20.
- 87 K. E. O’ Brien, A. Biga, S. R. Kessler, and T. D. Allen, „A Meta- Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring,” *Journal of Management*, March 2010, pp. 537 - 554.
- 88 D. Jones, „Often, Men See Women to the Top,” *U S A Today*, August 5, 2009, pp. 1 B+.
- 89 J. Prime and C. A. Moss- Racusin, „Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know,” *Catalyst* [www.catalyst.org], 2009.
- 90 L. Visconti, „Diversity Is Not in Your D N A, Says White Guy,” *Diversity Inc Online* [www.diversityinc.com], March 3, 2010.
- 91 K. L. Allers, „Won’t It Be Grand When We Don’t Need Diversity Lists?” *Fortune*, August 22, 2005, p. 101.
- 92 Press release, „Sodexo Named 2010 Straight for Equality in Business Award Winner,” *Diversity Inc Online* [www.diversityinc.com], April 9, 2010.
- 93 Kellogg Company, „Our Commitment to Diversity” [www.kellogg-company.com], April 22, 2010.
- 94 P. Brotherton, „Employee Resource Groups Still Going Strong,” *T& D*, August 2011, p. 25; B. Frankel, „Are Employee- Resource Groups Still Relevant?” *Diversity Inc*, Spring 2011, p. 12; and B. Frankel, Editor’s Letter, „The Most Critical Diversity Initiative,” *Diversity Inc.*, September/ October 2009, p. 12.
- 95 წყარო: P. L. Hunsaker, *Training in Management Skills* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2009); C. Harvey and J. Allard, *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises*, 3rd ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2005); and J. Greenberg, *Managing Behavior in Organizations: Science in Service to Practice*, 2nd ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1999).
- 96 „No. 1: Pricewaterhouse Coopers,” *Diversity Inc Online*, April 24, 2012; L. Kwor, „Firms Hail Chiefs (of Diversity),” *Wall Street Journal*, January 5, 2012, p. B10; S. Ali, „P W C Chairman Bob Moritz Makes Diversity Personal,” *Diversity Inc*, Fall 2011, pp. 42 - 43; „Pw C Tops Global Ranking of Firms,” *Accountancy*, November 2011, p. 10.
- 97 K. Gurchiek, „The Global Battle for Female Talent,” *H R Magazine*, June 2012, pp. 48 - 52; T. Sattleberger, „H R Report 2010/2011: Facts and Figures,” *Deutsche Telekom* [www.e-paper.telekom.com/hr-report-2010-2011/epaper/H R2010_11_eng.pdf], June 2012; N. Clark, „Deutsche Telekom Struggles With Gender Goal,” *New York Times Online*, October 2, 2011;
- 98 K. Bennhold, „Women Nudged Out of German Workforce,” *New York Times Online*, June 28, 2011; L. Stevens and J. Espinoza, „Deutsche Telekom Sets Women- Manager Quota,” *Wall Street Journal Online*, March 22, 2010; J. Blau, „Deutsche Telekom Launches Quota for Top Women Managers” [www.german-info.com/business_shownews]; N. Clark, „Goal at Deutsche Telekom: More Women as Managers,” *New York Times Online*, March 15, 2010; R. Foroohar and S. H. Greenberg, „Working Women Are Poised to Become the Biggest Economic Engine the World Has Ever Known,” *Newsweek*, November 2, 2009, pp. B2 - B5; News Release, „Women Still Hold Less Than a Quarter of Senior Management Positions in Privately Held Businesses,” *Grant Thornton International* [www.gti.org], March 5, 2009; and Catalyst Research Report, „Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders” *Catalyst* [www.catalyst.org], 2006.

მისი 5

- 1 A. Fredin, „The Unexpected Cost of Staying Silent,” *Strategic Finance*, April 2012, pp. 53 - 59; D. Meinert, „Whistle- Blowers: Threat or Asset?” *H R Magazine*, April 2011, pp. 27 - 32; S. Moffett, „Renault’s No. 2 Executive Quits: Pelata to Take Lesser Post at Nissan Alliance as He, Others Absorb Blame for Bogus Espionage Debacle,” *Wall Street Journal*, April 12, 2011, p. B1; J. Reed and J. Thompson, „Renault’s

- Pélata to Go Over Spy Scandal," *Financial Times Online*, April 11, 2011; B. Crumley, „An Apology and a New Suspect in the Renault Spying Debacle," *Time.com*, March 16, 2011; S. Moffett, „France Criticizes Renault," *Wall Street Journal*, March 16, 2011, p. B3; D. Gauthier- Villars, „Police Probe if Renault Was Victim of Fraud in Spy Case," *Wall Street Journal*, March 14, 2011, p. B1; A. Jones and J. S. Lublin, „Firms Revisit Whistleblowing," *Wall Street Journal*, March 14, 2011, p. B5; „Renault Security Held in Spy Case," *Wall Street Journal Online*, March 11, 2011; M. Saltmarsh, „Doubt Cast on Renault Spying Charges," *New York Times Online*, March 4, 2011; S. Moffett, „Ghosh: Spy Risks Were Too Big to Ignore," *Wall Street Journal*, February 11, 2011, p. B8; S. Moffett, „Renault Manager Sues Firm," *Wall Street Journal*, January 19, 2011, p. B3; D. Jolly, „Renault Espionage Gained No Key Secrets, Official Says," *New York Times Online*, January 8, 2011; and D. Pearson, „Renault Probes Ethics Complaint," *Wall Street Journal*, January 6, 2011, p. B3.
- 2 M. L. Barnett, „Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, July 2007, pp. 794 - 816; A. Mackey, T. B. Mackey, and J. B. Barney, „Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies," *Academy of Management Review*, July 2007, pp. 817 - 835; and A. B. Carroll, „A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, October 1979, p. 499.
 - 3 იხილეთ: K. Basu and G. Palazzo, „Corporate Social Performance: A Process Model of Sensemaking," *Academy of Management Review*, January 2008, pp. 122 - 136; and S. P. Sethi, „A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns," *Academy of Management Review*, January 1979, pp. 68 - 74.
 - 4 M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); and Friedman, „The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits," *New York Times Magazine*, September 13, 1970, p. 33.
 - 5 V. Vermaelen, „An Innovative Approach to Funding C S R Projects," *Harvard Business Review*, June 2011, p. 28; S. Strom, „To Be Good Citizens, Report Says companies Should Just Focus on Bottom Line," *New York Times Online*, June 14, 2011; and A. Karnani, „The Case Against Social Responsibility," *Wall Street Journal*, August 23, 2010, pp. R1+.
 - 6 S. Lohr, „First, Make Money. Also, Do Good," *New York Times Online*, August 13, 2011; and S. Liebs, „Do Companies Do Good Well?" *C F O*, July 2007, p. 16.
 - 7 მაგალითისთვის იხ.: D. J. Wood, „Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, October 1991, pp. 703 - 708; and S. L. Wartick and P. L. Cochran, „The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review*, October 1985, p. 763.
 - 8 N. Bunkley, „Ford Backs Ban on Text Messaging by Drivers," *New York Times Online*, September 11, 2009.
 - 9 B. X. Chen, „Tech Companies Respond to Japan Quake With Resources, Support," *wired.com*, March 15, 2011; and J. O' Donnell, „U P S Workers Head to Haiti to Provide Help," *U S A Today*, January 25, 2010, p. 4 B.
 - 10 მაგალითისთვის იხ.: R. A. Buchholz, *Essentials of Public Policy for Management*, 2d ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1990).
 - 11 I. Brat, „The Extra Step," *Wall Street Journal*, March 24, 2008, p. R12.
 - 12 Wal- Mart [www.walmartstores.com], March 16, 2006; and an advertisement from U S A Today, March 6, 2006, p. 5 A.
 - 13 ამ სექციის მონაცემები ეფუძნება: J. D. Margolis and J. P. Walsh, „Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business," *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no. 2, 2003, pp. 268 - 305; K. Davis and W. C. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5th ed. (New York: Mc Graw- Hill, 1984), pp. 28 - 41; and R. J. Mosen Jr., „The Social Attitudes of Management," in J. M. Mc Guire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Views* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1974), p. 616.
 - 14 მაგალითისთვის იხ.: J. Surroca, J. A. Tribo, and S. Waddock, „Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, May 2010, pp. 463 - 490; R. Garcia- Castro, M. A. Ariño, and M. A. Canela, „Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity," *Journal of Business Ethics*, March 2010, pp. 107 - 126; J. Pelozo, „The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance," *Journal of Management*, December 2009, pp. 1518 - 1541; J. D. Margolis and H. Anger Elfenbein, „Do Well by Doing Good? Don't Count on It," *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 19 - 20; M. L. Barnett, „Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility," 2007; D. O. Neubaum and S. A. Zahra, „Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination," *Journal of Management*, February 2006, pp. 108 - 131; B. A. Waddock and S. B. Graves, „The Corporate Social Performance - Financial Performance Link," *Strategic Management Journal*, April 1997, pp. 303 - 319; J. B. Mc Guire, A. Sundgren, and S. Schneeweis, „Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal*, December 1988, pp. 854 - 872; K. Upperle, A. B. Carroll, and J. D. Hatfield, „An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal*, June 1985, pp. 446 - 463; and P. Cochran and R. A. Wood, „Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Academy of Management Journal*, March 1984, pp. 42 - 56.
 - 15 Pelozo, „The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance."
 - 16 B. Seifert, S. A. Morris, and B. R. Bartkus, „Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance," *Business & Society*, June 2004, pp. 135 - 161; and Mc Guire, Sundgren, and Schneeweis, „Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance."
 - 17 A. Mc Williams and D. Siegel, „Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, June 2000, pp. 603 - 609.
 - 18 A. J. Hillman and G. D. Keim, „Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?" *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001, pp. 125 - 139.
 - 19 M. Orlitzky, F. L. Schmidt, and S. L. Rynes, „Corporate Social and Financial Performance," *Organization Studies*, vol. 24, no. 3, 2003, pp. 403 - 441.
 - 20 R. Kapadia, „Blind Faith," *Smart Money*, February 2011, pp. 72-76; and A. Hughey and P. Villareal, „Socially Responsible Investing," *National Center for Policy Analysis* [www.ncpa.org/pdfs/ba657.pdf], May 11, 2009.
 - 21 Social Investment Forum, „Socially Responsible Mutual Fund Charts: Financial Performance" [www.socialinvest.org/resources/performance.cfm], April 28, 2010.
 - 22 A. Salkever, „Why Are Coke Drinkers Smiling? Vending Machines to Be More Eco- Friendly," *Daily Finance Online* [www.dailyfinance.com], December 3, 2009.
 - 23 „Hive Mentality," *Body + Soul*, December 2009, p. 26.
 - 24 „The Total Package," *Bloomberg Business Week*, March 19 - March 25, 2012, p. 6.
 - 25 D. A. Lubin and D. C. Esty, „The Sustainability Imperative," *Harvard Business Review*, May 2010, pp. 42 - 50; J. Pfeffer, „Building Sustainable Organizations: The Human Factor," *Academy of Management Perspectives*, February 2010, pp.34 - 45; R. Nidumolu, C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami, „Why Sustainability Is Now the Key Driver of

- Innovation," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 56 - 64; A. A. Marcus and A. R. Fremeth, „Green Management Matters Regardless," *Academy of Management Perspectives*, August 2009, pp. 17 - 27; D. S. Siegel, „Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/ Strategic Perspective," *Academy of Management Perspectives*, August 2009, pp. 5 - 16; and A. White, „The Greening of the Balance Sheet," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 27 - 28.
- 26 The concept of shades of green can be found in R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (New York: Oxford University Press, 1995).
- 27 ჩანართი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავება“ ეფუძნება: One Percent for the Planet, <http://www.onepercentfortheplanet.org/en/>, June 12, 2012; S. Stevenson, „Patagonia's Founder Is America's Most Unlikely Business Guru," *Wall Street Journal Magazine*, May 2012; „Responsible Company," *Wall Street Journal Online*, April 25, 2012; T. Henneman, „Patagonia Fills Payroll With People Who Are Passionate," *Workforce Management Online*, November 4, 2011; M. J. Ybarra, „Book Review: The Fun Hog Expedition Revisited," *Wall Street Journal*, February 19, 2010, p. W8; K. Garber, „Not in the Business of Hurting the Planet," *U S News & World Report*, November 2009, p. 63; and T. Foster, „No Such Thing As Sustainability," *Fast Company*, July/ August 2009, pp. 46 - 48.
- 28 The Global 100 list is a collaborative effort of Corporate Knights Inc. and InnoVest Strategic Value Advisors. Information from Global 100 Web site [www.global100.org], January 25, 2012.
- 29 C. Hausman, „Financial News Focuses on Questions of Ethics," *Ethics Newsline*[www.globalethics.org/newsline], April 20, 2010; C. Hausman, „Privacy Issues Prominent in Week's Tech News," *Ethics Newsline*[www.globalethics.org/newsline], March 9, 2010; and H. Maurer and C. Lindblad, „Madoff Gets the Max," *Bloomberg Business Week*, July 13 & 20, 2009, p. 6.
- 30 ბოლო მაგალითი იხილეთ: J. F. Viega, T. D. Golden, and K. Dechant, „Why Managers Bend Company Rules," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 84 - 90.
- 31 K. Davis and W. C. Frederick, *Business and Society*, p. 76.
- 32 F. D. Sturdivant, *Business and Society: A Managerial Approach*, 3rd ed. (Homewood, I L: Richard D. Irwin, 1985), p. 128.
- 33 L. K. Treviño, G. R. Weaver, and S. J. Reynolds, „Behavioral Ethics in Organizations: A Review," *Journal of Management*, December 2006, pp. 951 - 990; T. Kelley, „To Do Right or Just to Be Legal," *New York Times*, February 8, 1998, p. B U12; J. W. Graham, „Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior," *Business Ethics Quarterly*, January 1995, pp. 43 - 54; L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Psychology of Moral Development*, vol. 2 (New York: Harper & Row, 1984); and L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, vol. 1 (New York: Harper & Row, 1981).
- 34 მაგალითისთვის იხ.: J. Weber, „Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas," *Human Relations*, July 1990, pp. 687 - 702.
- 35 W. C. Frederick and J. Weber, „The Value of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.) *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, C T: J A I Press, 1990), pp. 123 - 144; and J. H. Barnett and M. J. Karson, „Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation," *Journal of Business Ethics*, July 1987, pp. 371 - 382.
- 36 M. E. Baehr, J. W. Jones, and A. J. Nerad, „Psychological Correlates of Business Ethics Orientation in Executives," *Journal of Business and Psychology*, Spring 1993, pp. 291 - 308; and L. K. Treviño and S. A. Youngblood, „Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision- Making Behavior," *Journal of Applied Psychology*, August 1990, pp. 378 - 385.
- 37 M. E. Schweitzer, L. Ordonez, and B. Douma, „Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior," *Academy of Management Journal*, June 2004, pp. 422 - 432.
- 38 M. C. Jensen, „Corporate Budgeting is Broken— Let's Fix It," *Harvard Business Review*, June 2001, pp. 94 - 101.
- 39 R. L. Cardy and T. T. Selvarajan, „Assessing Ethical Behavior Revisited: The Impact of Outcomes on Judgment Bias," paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000.
- 40 M. H. Bazerman and A. E. Tenbrunsel, „Ethical Breakdowns," *Harvard Business Review*, April 2011, pp. 58 - 65.
- 41 M. C. Gentile, „Keeping Your Colleagues Honest," *Harvard Business Review*, March 2010, pp. 114 - 117; J. R. Edwards and D. M. Cable, „The Value of Value Congruence," *Journal of Applied Psychology*, May 2009, pp. 654 - 677; G. Weaver, „Ethics and Employees: Making the Connection," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 121 - 125; V. Anand, B. E. Ashforth, and M. Joshi, „Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 39 - 53; J. Weber, L. B. Kurke, and D. W. Pentico, „Why Do Employees Steal?" *Business & Society*, September 2003, pp. 359 - 380; V. Arnold and J. C. Lampe, „Understanding the Factors Underlying Ethical Organizations: Enabling Continuous Ethical Improvement," *Journal of Applied Business Research*, Summer 1999, pp. 1 - 19.
- 42 ციფრები ეფუძნება: J. Yang and A. Gonzalez, „Do You Feel Guilty Calling In Sick When You Aren't?" *U S A Today*, June 14, 2012, p. 1 B; M. Heller, „Ethics Group Warns of ' Steep Declines' in Workforce Trust," *Workforce Management Online*, March 20, 2012; S. Bates, „Surge Predicted in Workplace Ethical Lapses," *H R Magazine*, March 2012, p. 11; J. Yang and P. Trap, „If Granted Access to Confidential Document Accidentally, I'd..." *U S A Today*, September 13, 2010, p. 1 B; and R. R. Hastings, „Study: Employees' Trust in Leaders Has Decline," *H R Magazine*, September 2011, p. 15.
- 43 P. Van Lee, L. Fabish, and N. Mc Caw, „The Value of Corporate Values," *Strategy & Business*, Summer 2005, pp. 52 - 65.
- 44 F. O. Walumba and J. Schaubroeck, „Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety," *Journal of Applied Psychology*, September 2009, pp. 1275 - 1286; G. Weaver, „Ethics and Employees: Making the Connection," May 2004; G. Weaver, L. K. Treviño, and P. L. Cochran, „Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices," *Academy of Management Journal*, October 1999, pp. 539 - 552; G. R. Weaver, L. K. Treviño, and P. L. Cochran, „Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors," *Academy of Management Journal*, February 1999, pp. 41 - 57; R. B. Morgan, „Self- and Co Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary," *Academy of Management Journal*, February 1993, pp. 200 - 214; and B. Z. Posner and W. H. Schmidt, „Values and the American Manager: An Update," *California Management Review*, Spring 1984, pp. 202 - 216.
- 45 I B M Corporate Responsibility Report, 2007 [www.ibm.com]; and A. Schultz, „Integrating I B M," *C R O*, March/ April 2007, pp. 16 - 21.
- 46 T. Barnett, „Dimensions of Moral Intensity and Ethical Decision Making: An Empirical Study," *Journal of Applied Social Psychology*, May 2001, pp. 1038 - 1057; and T. M. Jones, „Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue- Contingent Model," *Academy of Management Review*, April 1991, pp. 366 - 395.
- 47 W. Bailey and A. Spicer, „When Does National Identity Matter? Convergence and Divergence in International Business Ethics," *Academy of Management Journal*, December 2007, pp. 1462 - 1480; and R. L. Sims, „Comparing Ethical Attitudes Across Cultures," *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, no. 2, 2006, pp. 101 - 113.

- 48 B B C News Online, „Legal Review of Overseas Bribery,“ November 29, 2007.
- 49 C. Hausman, „British Defense Giant B A E Must Hire Ethics Monitor and Pay Huge Penalties Under Corruption Settlement,“ Ethics Newsline[www.globalethics.org], February 15, 2010.
- 50 M. Koehler, „2011 D O F Enforcement of the F C P A— Year in Review,“ www.corporatecomplianceinsights.com, January 12, 2012.
- 51 L. Paine, R. Deshpande, J. D. Margolis, and K. E. Bettcher, „Up to Code: Does Your Company’s Conduct Meet World Class Standards?“ Harvard Business Review, December 2005, pp. 122 - 133; G. R. Simpson, „Global Heavyweights Vow ‘ Zero Tolerance’ for Bribes,“ Wall Street Journal, January 27, 2005, pp. A2+; A. Spicer, T. W. Dunfee, and W. J. Bailey, „Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory,“ Academy of Management Journal, August 2004, pp. 610 - 620; J. White and S. Taft, „Frameworks for Teaching and Learning Business Ethics Within the Global Context: Background of Ethical Theories,“ Journal of Management Education, August 2004, pp. 463 - 477; J. Guyon, „C E Os on Managing Globally,“ Fortune, July 26, 2004, p. 169; A. B. Carroll, „Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge,“ Academy of Management Executive, May 2004, pp. 114 - 120; and C. J. Robertson and W. F. Crittenden, „Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms,“ Strategic Management Journal, April 2003, pp. 385 - 392.
- 52 United Nations Global Compact [www.unglobalcompact.org/AboutTheG C/index.html], June 10, 2012.
- 53 Organization for Economic Cooperation and Development, „About Bribery in International Business“ [www.oecd.org], April 30, 2010.
- 54 R. M. Kidder, „Can Disobedience Save Wall Street?“ Ethics Newsline [www.globalethics.org], May 3, 2010.
- 55 Enron-ის მაგალითი იხილეთ: P. M. Lencioni, „Make Your Values Mean Something,“ Harvard Business Review, July 2002, p. 113; and Sears example taken from series of posters called „Sears Ethics and Business Practices: A Century of Tradition,“ in Business Ethics, May/June 1999, pp. 12 - 13; and B. J. Feder, „The Harder Side of Sears,“ New York Times, July 20, 1997, pp. B U1+.
- 56 B. Roberts, „Your Cheating Heart,“ H R Magazine, June 2011, pp. 55 - 60.
- 57 J. R. Edwards and D. M. Cable, „The Value of Value Congruence,“ Journal of Applied Psychology, May 2009, pp. 654 - 677; and Treviño and Youngblood, „Bad Apples in Bad Barrels,“ p. 384.
- 58 K. Bart, „U B S Lays Out Employee Ethics Code,“ Wall Street Journal Online [online.wsj.com], January 12, 2010; J. L. Lunsford, „Transformer in Transition,“ Wall Street Journal, May 17, 2007, pp. B1+; and J. S. Mc Clenahan, „U T C’s Master of Principle,“ Industry Week, January 2003, pp. 30 - 36.
- 59 M. Weinstein, „Survey Says: Ethics Training Works,“ Training, November 2005, p. 15.
- 60 J. E. Fleming, „Codes of Ethics for Global Corporations,“ Academy of Management News, June 2005, p. 4.
- 61 „Corporate Codes of Ethics Spread,“ Ethics Newsline [www.globalethics.org], October 12, 2009; „Global Ethics Codes Gain Importance As a Tool to Avoid Litigation and Fines,“ Wall Street Journal, August 19, 1999, p. A1; and J. Alexander, „On the Right Side,“ World Business, January/ February 1997, pp. 38 - 41.
- 62 F. R. David, „An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective,“ paper presented at the 48 th Annual Academy of Management Conference; Anaheim, California, August 1988.
- 63 National Business Ethics Survey 2011, Ethics Resource Center [www.ethics.org], March, 2012.
- 64 J. B. Singh, „Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study,“ Journal of Business Ethics, July 2011, pp. 385 - 395; P. M. Erwin, „Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance,“ Journal of Business Ethics, April 2011, pp. 535 - 548; „Codes of Conduct,“ Center for Ethical Business Cultures [www.cebcglobal.org], February 15, 2006; L. Paine, R. Deshpande, J. D. Margolis, and K. E. Bettcher, „Up to Code: Does Your Company’s Conduct Meet World Class Standards“ ; and A. K. Reichert and M. S. Webb, „Corporate Support for Ethical and Environmental Policies: A Financial Management Perspective,“ Journal of Business Ethics, May 2000.
- 65 D. Jones, „C E O’s Moral Compass Steers Siemens,“ U S A Today, February 15, 2010, p. 3 B.
- 66 V. Wessler, „Integrity and Clogged Plumbing,“ Straight to the Point, newsletter of Vision Point Corporation, Fall 2002, pp. 1 - 2.
- 67 T. A. Gavin, „Ethics Education,“ Internal Auditor, April 1989, pp. 54 - 57.
- 68 L. Myrny and K. Helkama, „The Role of Value Priorities and Professional Ethics Training in Moral Sensitivity,“ Journal of Moral Education, 2002, vol. 31, no. 1, pp. 35 - 50; W. Penn and B. D. Collier, „Current Research in Moral Development as a Decision Support System,“ Journal of Business Ethics, January 1985, pp. 131 - 136.
- 69 J. A. Byrne, „After Enron: The Ideal Corporation,“ Business Week, August 19, 2002, pp. 68 - 71; D. Rice and C. Dreilinger, „Rights and Wrongs of Ethics Training,“ Training & Development Journal, May 1990, pp. 103 - 109; and J. Weber, „Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations,“ Journal of Business Ethics, April 1990, pp. 182 - 190.
- 70 E. White, „What Would You Do? Ethics Courses Get Context,“ Wall Street Journal, June 12, 2006, p. B3; and D. Zielinski, „The Right Direction: Can Ethics Training Save Your Company,“ Training, June 2005, pp. 27 - 32.
- 71 G. Farrell and J. O’ Donnell, „Ethics Training As Taught by Ex- Cons: Crime Doesn’t Pay,“ U S A Today, November 16, 2005, p. 1 B+.
- 72 J. Weber, „The New Ethics Enforcers,“ Business Week, February 13, 2006, pp. 76-77.
- 73 The Ethics and Compliance Officer Association [www.theecoa.org], April 30, 2010; and K. Maher, „Global Companies Face Reality of Instituting Ethics Programs,“ Wall Street Journal, November 9, 2004, p. B8.
- 74 „Survey Reveals How Many Workers Commit Office Taboos,“ Ethics Newsline [www.globalethics.org], September 18, 2007.
- 75 C. Hausman, „Men Are Less Ethical than Women, Claims Researcher,“ Ethics Newsline, www.globalethics.org/newsline, June 25, 2012; and C. May, „When Men Are Less Moral Than Women,“ Scientific American.com, June 19, 2012.
- 76 H. Oh, „Biz Majors Get an F for Honesty,“ Business Week, February 6, 2006, p. 14.
- 77 „Students Aren’t Squealers,“ U S A Today, March 27, 2003, p. 1 D; and J. Merritt, „You Mean Cheating Is Wrong?“ Business Week, December 9, 2002, p. 8.
- 78 J. Hyatt, „Unethical Behavior: Largely Unreported in Offices and Justified by Teens,“ The C R O Online, February 13, 2008.
- 79 D. Lidsky, „Transparency: It’s Not Just for Shrink Wrap Anymore,“ Fast Company, January 2005, p. 87.
- 80 D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum, and M. Kuenze, „Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership,“ Academy of Management Journal, February 2012, pp. 151-171; and F. O. Walumbwa, D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, and A. L. Christensen, „Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader- Member Exchange, Self- Efficacy, and Organizational Identification,“ Organizational Behavior & Human Decision Processes, July 2011, pp. 204 - 213.
- 81 W. Zellner, „A Hero—and a Smoking- Gun Letter,“ Business Week, January 28, 2002, pp. 34 - 35.
- 82 National Business Ethics Survey, Ethics Resource Center (Arlington, V A), 2007.

- 83 S. Armour, „More Companies Urge Workers to Blow the Whistle,” U S A Today, December 16, 2002, p. 1 B.
- 84 J. Wiscombe, „Don't Fear Whistleblowers,” Workforce, July 2002, pp. 26 - 27.
- 85 T. Reason, „Whistle Blowers: The Untouchables,” C F O, March 2003, p. 18; and C. Lachnit, „Muting the Whistle Blower?” Workforce, September 2002, p. 18.
- 86 J. Hyatt, „Corporate Whistleblowers Might Need a Monetary Nudge, Researchers Suggest,” C R O Newsletter Online, April 11, 2007; J. O' Donnell, „Blowing the Whistle Can Lead to Harsh Aftermath, Despite Law” ; U S A Today, August 1, 2005, p. 2 B; and D. Solomon, „For Financial Whistle- Blowers, New Shield Is An Imperfect One,” Wall Street Journal, October 4, 2004, pp. A1+.
- 87 A. Smith, „Bottled Up,” Time, August 14, 2009, p. Global 6.
- 88 ეს განმარტება ეფუძნება: P. Tracey and N. Phillips, „The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education,” Academy of Management Learning & Education, June 2007, pp. 264 - 271; Schwab Foundation for Social Entrepreneurship [www.schwabfound.org], February 20, 2006; and J. G. Dees, J. Emerson, and P. Economy, Strategic Tools for Social Entrepreneurs (New York: John Wiley & Sons, Inc.), 2002.
- 89 P. Margulies, „Linda Rottenberg's High- Impact Endeavor,” Strategy + Business Online, Spring 2012; S. Moran, „Some Ways to Get Started as a Social Entrepreneur,” New York Times Online, June 22, 2011; P. A. Dacin, M. T. Dacin, and M. Matear, „Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here,” Academy of Management Perspective, August 2010, pp. 37 - 57; and D. Bornstein, How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas (New York: Oxford University Press), 2004, inside cover jacket.
- 90 A. Kamenetz, „Five Social Capitalists Who Will Change the World in 2010,” Fast Company Online[www.fastcompany. com], February 1, 2010.
- 91 K. H. Hammonds, „Now the Good News,” Fast Company, December 2007/ January 2008, pp. 110 - 121; C. Dahle, „Filling the Void,” Fast Company, January/ February 2006, pp. 54 - 57; and P A T H [www.path.org].
- 92 R. J. Bies, J. M. Bartunek, T. L. Fort, and M. N. Zald, „Corporations as Social Change Agents: Individual, Interpersonal, Institutional, and Environmental Dynamics,” Academy of Management Review, July 2007, pp. 788 - 793.
- 93 „The State of Corporate Philanthropy: A Mc Kinsey Global Survey,” The Mc Kinsey Quarterly Online, February 2008.
- 94 R. Nixon, The Associated Press, „Bottom Line for (Red),” New York Times Online, February 6, 2008; and G. Mulvihill, „Despite Cause, Not Everyone Ticked Pink by Campaign,” Springfield News- Leader, October 15, 2007, p. 2 E.
- 95 Giving in Numbers: 2011 Edition, <http://www.corporatephilanthropy.org/measurement/benchmarking-reports/giving-in-numbers/2011-edition>.
- 96 K. J. Delaney, „Google: From ' Don't be Evil' to How to Do Good,” Wall Street Journal, January 18, 2008, pp. B1+; H. Rubin, „Google Offers a Map for Its Philanthropy,” New York Times Online, January 18, 2008; and K. Hafner, „Philanthropy Google's Way: Not the Usual,” New York Times Online, September 14, 2006.
- 97 A. Tergesen, „Doing Good to Do Well,” Wall Street Journal, January 9, 2012, p. B7.
- 98 Committee to Encourage Corporate Philanthropy [www.corporatephilanthropy.org], April 7, 2008; „Investing in Society,” Leaders, July - September 2007, pp. 12+; M. C. White, „Doing Good on Company Time,” New York Times Online, May 8, 2007; and M. Lowery, „How Volunteerism is Changing the Face of Philanthropy,” Diversity Inc, December 2006, pp. 45 - 47.
- 99 S. Deffree, „Foxconn Explosion Ignites Conversation on Corporate Responsibility,” E D N, June 23, 2011, p. 8; J. Bussey, „Measuring the Human Cost of an i Pad Made in China,” Wall Street Journal, June 3, 2011, pp. B1+; A. Satariano, „Apple Risks i Pad Production Loss of 500,000 After Blast,” Bloomberg Business Week, May 26, 2011; and E. Savitz, „Apple: Analysts See Limited Risks From Hon Hai Plant Explosion,” Forbes.com, May 23, 2011, p. 4.
- 100 უნარების სავარჯიშო ეფუძნება: F. Bartolome, „Nobody Trusts the Boss Completely— Now What?” Harvard Business Review, March - April 1989, pp. 135 - 142; and J. K. Butler Jr., „Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory,” Journal of Management, September 1991, pp. 643 - 663.
- 101 „20 Odd Questions: Sole Man Blake Mycoskie,” Wall Street Journal, January 2012, p. D8; „Your Childhood Saw It Coming,” Fast Company, December 2011/ January 2012, p. 25; C. Garton, „Consumers Are Drawn to Products With a Charitable Connection,” U S A Today Online, July 18, 2011; „Ten Companies With Social Responsibility at the Core,” Advertising Age, April 19, 2010, p. 88; C. Binkley, „Charity Gives Shoe Brand Extra Shine,” Wall Street Journal, April 1, 2010, p. D7; J. Shambora, „How I Got Started: Blake Mycoskie, Founder of T O M S Shoes,” Fortune, March 22, 2010, p. 72; and „Making A Do- Gooder's Business Model Work,” Business Week Online, January 26, 2009.
- 102 J. Sterngold, „Who Cares About Another \$200 Million?” Bloomberg Business Week, May 3 - 9, 2010, pp. 56 - 59; L. Story and E. Dash, „Lehman Channeled Risks Through Alter Ego Firm,” New York Time Online, April 12, 2010; P. M. Barrett, „Cold Case: Lessons From the Lehman Autopsy,” Bloomberg Business Week, April 5, 2010, pp. 20 - 22; A. Smith, „What's Left of Lehman: A Plan,” C N N Money[www.money.cnn.com], March 16, 2010; and G. Wong and A. Smith, „What Killed Lehman,” C N N Money[www.money.cnn.com], March 15, 2010.

მეზო 6

- 1 C. Ravneberg, „Menu Masters 2012: Sonic, America's Drive- In,” Nation's Restaurant News, April 20, 2012, p. 58; R. Ruggless, „Sonic's New Hot Dog Spices Up Popular Menu Line,” Nation's Restaurant News Online, July 6, 2011; and S. E. Lockyer, „Hot Dogs, New Ads Help Sonic,” Nation's Restaurant News Online, April 29, 2011.
- 2 M. Trottman, „Choices in Stormy Weather,” Wall Street Journal, February 14, 2006, p. B1+.
- 3 S. Minter, „The Season of Snap Judgments,” Industry Week, May 2010, p. 6; and D. A. Garvin and M. A. Roberto, „What You Don't Know About Making Decisions,” Harvard Business Review, September 2001, pp. 108 - 116.
- 4 „A Bold Alternative to the Worst ' Best' Practices,” Business Week Online [www.businessweek.com], September 15, 2009.
- 5 W. Pounds, „The Process of Problem Finding,” Industrial Management Review, Fall 1969, pp. 1 - 19.
- 6 R. J. Volkema, „Problem Formulation: Its Portrayal in the Texts,” Organizational Behavior Teaching Review, 11, No. 3(1986 - 1987), pp. 113 - 26.
- 7 T. A. Stewart, „Did You Ever Have to Make Up Your Mind?” Harvard Business Review, January 2006, p. 12; and E. Pooley, „Editor's Desk,” Fortune, June 27, 2005, p. 16.
- 8 J. Pfeffer and R. I. Sutton, „Why Managing by Facts Works,” Strategy & Business, Spring 2006, pp. 9 - 12.
- 9 იხილეთ: A. Langley, „In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations,” Administrative Science Quarterly, December 1989, pp.598 - 631; and H. A. Simon, „Rationality in Psychology and Economics,” Journal of Business, October 1986, pp. 209 - 224.

- 10 J. G. March, „Decision- Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice,” in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: Wiley- Interscience, 1981), pp. 232 - 233.
- 11 იხილეთ: P. Hemp, „Death by Information Overload,” *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 82 - 89; D. Heath and C. Heath, „The Gripping Statistic,” *Fast Company*, September 2009, pp. 59 - 60; D. R. A. Skidd, „Revisiting Bounded Rationality,” *Journal of Management Inquiry*, December 1992, pp. 343 - 347; B. E. Kaufman, „A New Theory of Satisficing,” *Journal of Behavioral Economics*, Spring 1990, pp. 35 - 51; and N. M. Agnew and J. L. Brown, „Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space,” *Behavioral Science*, July 1986, pp. 148 - 161.
- 12 იხილეთ, მაგალითად: G. Mc Namara, H. Moon, and P. Bromiley, „Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization’s Attempt to Attenuate Escalation of Commitment,” *Academy of Management Journal*, April 2002, pp. 443 - 452; V. S. Rao and A. Monk, „The Effects of Individual Differences and Anonymity on Commitment to Decisions,” *Journal of Social Psychology*, August 1999, pp. 496 - 515; C. F. Camerer and R. A. Weber, „The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A examination of Staw’s Theory,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, May 1999, pp. 59 - 82; D. R. Bobocel and J. P. Meyer, „Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification,” *Journal of Applied Psychology*, June 1994, pp. 360 - 363; and B. M. Staw, „The Escalation of Commitment to a Course of Action,” *Academy of Management Review*, October 1981, pp. 577 - 587.
- 13 W. Cole, „The Stapler Wars,” *Time Inside Business*, April 2005, p. A5.
- 14 იხილეთ: E. Dane and M. G. Pratt, „Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making,” *Academy of Management Review*, January 2007, pp. 33 - 54; M. H. Bazerman and D. Chugh, „Decisions Without Blinders,” *Harvard Business Review*, January 2006, pp. 88 - 97; C. C. Miller and R. D. Ireland, „Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast- Paced 21st Century,” *Academy of Management Executive*, February 2005, pp. 19 - 30; E. Sadler- Smith and E. Shefy, „The Intuitive Executive: Understanding and Applying ‘ Gut Feel’ in Decision Making,” *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 76 - 91; and L. A. Burke and M. K. Miller, „Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making,” *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 91 - 99.
- 15 C. C. Miller and R. D. Ireland, „Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe,” p. 20.
- 16 E. Sadler- Smith and E. Shefy, „Developing Intuitive Awareness in Management Education,” *Academy of Management Learning & Education*, June 2007, pp. 186 - 205.
- 17 M. G. Seo and L. Feldman Barrett, „Being Emotional During Decision Making - Good or Bad? An Empirical Investigation,” *Academy of Management Journal*, August 2007, pp. 923 - 940.
- 18 B. Roberts, „Hire Intelligence,” *H R Magazine*, May 2011, p. 63.
- 19 R. B. Briner, D. Denyer, and D. M. Rousseau, „Evidence- Based Management: Concept Cleanup Time?” *Academy of Management Perspective*, November 2009, p. 22.
- 20 J. Pfeffer and R. Sutton, „Trust the Evidence, Not Your Instincts,” *New York Times Online*, September 3, 2011; and T. Reay, W. Berta, and M. K. Kohn, „What’s the Evidence on Evidence- Based Management?” *Academy of Management Perspectives*, November 2009, p. 5.
- 21 K. R. Brousseau, M. J. Driver, G. Hourihan, and R. Larsson, „The Seasoned Executive’s Decision- Making Style,” *Harvard Business Review*, February 2006, pp. 111 - 121.
- 22 მომავლის ხედვის განყოფილება ეფუძნება: A. Alter, „Your E-Book Is Reading You,” *Wall Street Journal*, June 29, 2012, pp. D1+; R. Kurzweil, „Man or Machine?” *Wall Street Journal*, June 29, 2012, p. C12; D. Jones and A. Shaw, „Slowing Momentum: Why B P M Isn’t Keeping Pace with Its Potential,” *B P M Magazine*, February 2006, pp. 4 - 12; B. Violino, „I T Directions,” *C F O*, January 2006, pp. 68 - 72; D. Weinberger, „Sorting Data to Suit Yourself,” *Harvard Business Review*, March 2005, pp. 16 - 18; and C. Winkler, „Getting a Grip on Performance,” *C F O - I T*, Winter 2004, pp. 38 - 48.
- 23 ჩანართი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“ ეფუძნება: M. Mazzeo, „Deron Williams to Meet with Nets,” *espn.go.com*, May 11, 2012; T. Bontemps, „Nets Owner Mentions ‘ Kickboxing’ Mavericks Over Deron,” *N Y Post.com*, April 11, 2012; R. Sandomir, „Nets’ Likely Owner Faces a Nation,” *New York Times Online*, March 28, 2010; Y. Humber, „Your Handy Guide to Russia’s Oligarchs,” *Business Week*, March 8, 2010, pp. 62 - 63; and M. Futterman, „Russia Billionaire to Buy N B A’s Nets in Deal to Help Save Brooklyn Arena,” *Wall Street Journal*, September 24, 2009, p. B1.
- 24 S. Holmes, „Inside the Coup at Nike,” *Business Week*, February 6, 2006, pp. 34 - 37; and M. Barbaro, „Slightly Testy Nike Divorce Came Down to Data vs. Feel,” *New York Times Online* [www.nytimes.com], January 28, 2006.
- 25 C. M. Vance, K. S. Groves, Y. Paik, and H. Kindler, „Understanding and Measuring Linear - Non Linear Thinking Style for Enhanced Management Education and Professional Practice,” *Academy of Management Learning & Education*, June 2007, pp. 167 - 185.
- 26 E. Teach, „Avoiding Decision Traps,” *C F O*, June 2004, pp. 97 - 99; and D. Kahneman and A. Tversky, „Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases,” *Science* 185 (1974), pp. 1124 - 1131.
- 27 ინფორმაცია ამ სექციისთვის მოპოვებულია: D. Kahneman, D. Lovallo, and O. Sibony, „Before You Make That Decision...” *Harvard Business Review*, June 2011, pp. 50 - 60; and S. P. Robbins, *Decide & Conquer* (Upper Saddle River, N J: Financial Times/ Prentice Hall), 2004.
- 28 მონაცემთა მაჩვენებელი ეფუძნება: D. Kahneman, D. Lovallo, and O. Sibony, „Before You Make That Big Decision,” *Harvard Business Review*, June 2011, pp. 50 - 60; N. Tasler, „Prime Your Mind for Action,” *Business Week Online*, November 3, 2009; B. Dumaine, „The Trouble with Teams,” *Fortune*, September 5, 1994, pp. 86 - 92; A. S. Wellner, „A Perfect Brainstorm,” *Inc.*, October 2003, pp. 31 - 35; „Hurry Up and Decide,” *Business Week*, May 14, 2001, p. 16; J. Mac Intyre, „Bosses and Bureaucracy,” *Springfield, Missouri Business Journal*, August 1 - 7, 2005, p. 29; J. Crick, „Hand Jive,” *Fortune*, June 13, 2005, pp. 40 - 41; and „On the Road to Invention,” *Fast Company*, February 2005, p. 16.
- 29 L. Margonelli, „How I K E A Designs Its Sexy Price Tags,” *Business 2.0*, October 2002, p. 108.
- 30 P. C. Chu, E. E. Spires, and T. Sueyoshi, „Cross- Cultural Differences in Choice Behavior and Use of Decision Aids: A Comparison of Japan and the United States,” *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 77, no. 2 (1999), pp. 147 - 170.
- 31 D. Ariely, „Good Decisions. Bad Outcomes,” *Harvard Business Review*, December 2010, p. 40.
- 32 S. Thurm, „Seldom- Used Executive Power: Reconsidering,” *Wall Street Journal*, February 6, 2006, p. B3.
- 33 J. S. Hammond, R. L. Keeney, and H. Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999), p. 4.
- 34 ეს განხილვა ეფუძნება: E. W. Ford, W. J. Duncan, A. G. Bedeian, P. M. Ginter, M. D. Rousculp, and A. M. Adams, „Mitigating Risks, Visible Hands, Inevitable Disasters, and Soft Variables: Management Research That Matters,” *Academy of Management Executive*, November 2005, pp. 24 - 38; K. H. Hammonds, „5 Habits of Highly Reliable Organizations: An Interview with Karl Weick,” *Fast Company*, May 2002, pp. 124 - 128; and K. E. Weick, „Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 2 (1996), pp. 301 - 313

თავი 7

- 35 D. Dunne and R. Martin, „Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion,” *Academy of Management Learning & Education*, December 2006, p. 512.
- 36 M. Korn and R. E. Silverman, „Forget B- School, D- School Is Hot,” *Wall Street Journal*, June 7, 2012, pp. B1+; R. Martin and J. Euchner, „Design Thinking,” *Research Technology Management*, May/June 2012, pp. 10-14; T. Larsen and T. Fisher, „Design Thinking: A Solution to Fracture- Critical Systems,” *D M I News & Views*, May 2012, p. 31; T. Berno, „Design Thinking versus Creative Intelligence,” *D M I News & Views*, May 2012, p. 28; J. Liedtka and Tim Ogilvie, „Helping Business Managers Discover Their Appetite for Design Thinking,” *Design Management Review*, Issue 1, 2012, pp.6-13; and T. Brown, „Strategy By Design,” *Fast Company*, June 2005, pp. 52 - 54.
- 37 C. Guglielmo, „Apple Loop: The Week in Review,” *Forbes.com*, May 25, 2012, p. 2.
- 38 D. Dunne and R. Martin, „Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion,” p. 514.
- 39 M. Morrison and E. J. Schultz, „Beer-at- Burger- Chain Fad May Leave Hangover,” *Advertising Age*, May 21, 2012, p. 2-16; C. Ravneberg, „Sonic, America’s Drive- In;” S. Clifford, „Alcohol Isn’t Worth the Trouble for Some Chain Restaurants,” *New York Times Online*, September 26, 2011; and J. Scarpa, „A Thirst for Sales,” *Nation’s Restaurant News*, August 22, 2011, pp. 1 - 22.
- 40 განვიხილეთ თქვენი კრეატიული უნარები შემდეგ ლიტერატურაზე დაყრდნობით: S. P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, 8th ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2004); C. W. Wang and R. Y. Horng, „The Effects of Creative Problem Solving Training on Creativity, Cognitive Type, and R & D Performance,” *R & D Management* (January 2002), pp. 35 - 46; S. Caudron, „Creativity 101,” *Workforce* (March 2002), pp. 20, 24; and T. M. Amabile, „Motivating Creativity in Organizations,” *California Management Review* (Fall 1997), pp. 42 - 52.
- 41 T. Caporale and T. C. Collier, „Scouts versus Stats: The Impact of Moneyball on the Major League Baseball Draft,” *Applied Economics*, vol. 45, issue 15, 2013, pp. 1983-1990; B. Cohen, „College Baseball Showing Signs of a Revolution,” *Wall Street Journal*, June 22, 2012, p. D10; T. Van Riper and C. Semmimi, „The New Moneyball,” *Forbes*, April 9, 2012, pp. 70-76; D. K. Berman, „So, What’s Your Algorithm?” *Wall Street Journal*, January 4, 2012, pp. B1+; P. White, „The Suits Behind the Uniforms,” *USA Today*, December 7, 2011, pp. 1 C+; K. L. Papps, A. Bryson, and R. Gomez, „Heterogeneous Worker Ability and Team- Based Production: Evidence from Major League Baseball, 1920 - 2009,” *Labour Economics*, June 2011, pp. 310 - 319; Michael Lewis, *Moneyball*, (W. W. Norton & Co., 2011); and B. Curtis, „Debating America’s Pastime(s),” *New York Times Online*, January 2, 2009.
- 42 „Eurotunnel Boosts Capacity,” *Rail Business Intelligence*, May 31, 2012, p. 2; „Eurostar Trains Disrupted by French Power Cable Fault,” *BBC News Online*, March 6, 2012; N. Clark, „Eurostar Criticized for Winter Breakdowns,” *New York Times Online*, February 13, 2010; B. Mellor and S. Rothwell, „Eurostar Cuts Service Amid Cold Snap,” *Business Week*, January 11, 2010, p. 10; D. Jolly, „Eurostar Service Disrupted as Train Stalls in Channel Tunnel,” *New York Times Online*, January 8, 2010; and G. Corkindale, „Does Your Company’s Reputation Matter?” *Business Week Online*, December 29, 2009.
- 1 I. Klotz, „NASA Unveils Mars Rover Curiosity’s Travel Plans,” *www.washingtonpost.com*, August 18, 2012; A. Pasztor, „NASA Finds Overseas Ventures More Elusive,” *Wall Street Journal*, July 9, 2012, p. B4; „This Week at NASA,” [www.nasa.gov], May 18, 2012; K. Chang, „NASA Hitches a Ride on a Russian Craft, and Begins a New Dependent Era,” *New York Times Online*, November 12, 2011; A. Campo-Flores and R. L. Hotz, „Touchdown Brings Shuttle Era to a Close,” *Wall Street Journal*, July 22, 2011, p. A6; „Lost in Space: Jobs,” *Time*, July 18, 2011, p. 16; T. Dokoupil, „The Next Space Race,” *Newsweek*, July 18, 2011, pp. 58-60; A. Pasztor, „Senators Push NASA to Set Rocket Plans,” *Wall Street Journal*, July 15, 2011, p. A6; A. Campos-Flores, and R. L. Hotz, „One More Spin Around the Planet,” *Wall Street Journal*, July 9-10, 2011, p. A5; M. W. Walsh, „Shuttle’s End Leaves NASA a Pension Bill,” *New York Times Online*, June 14, 2011; J. J. Salopek, „NASA’s Mission: Launching More Young Careers,” *Workforce Management Online*, May 24, 2011; A. Pasztor and A. Campo-Flores, „Blastoff Obscures NASA’s Troubles,” *Wall Street Journal*, April 29, 2011, p. A3; A. Pasztor, „NASA Stresses New Mission,” *Wall Street Journal*, May 18, 2012, p. A3; O. Kharf, „Reentry,” *Bloomberg BusinessWeek*, April 9-April 15, 2012, pp. 45-46; and G. Easterbrook, „Give NASA A Real Mission,” *Harvard Business Review*, January-February 2012, pp. 56-57
- 2 A. Weintraub and M. Tirrell, „Eli Lilly’s Drug Assembly Line,” *Bloomberg BusinessWeek*, March 8, 2010, pp. 56-57.
- 3 „Clear Direction in a Complex World: How Top Companies Create Clarity, Confidence and Community to Build Sustainable Performance,” *Towers Watson* [www.towerswatson.com], 2011-2012; R. Soparnot, „The Concept of Organizational Change Capacity,” *Journal of Organizational Change*, vol. 24, no. 1, 2011, pp. 640-661; A. H. Van de Ven and K. Sun, „Breakdowns in Implementing Models of Organization Change,” *Academy of Management Perspectives*, August 2011, pp. 58-74; L. Dragoni, P. E. Tesluk, J. E. A. Russell, and I. S. Oh, „Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies,” *Academy of Management Journal*, August 2009, pp. 731-743; G. Nadler and W. J. Chandon, „Making Changes: The FIST Approach,” *Journal of Management Inquiry*, September 2004, pp. 239-246; and C. R. Leana and B. Barry, „Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life,” *Academy of Management Review*, October 2000, pp. 753-759
- 4 იდეა ამ მეთაფორისთვის ეკუთვნის: J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O’Neill, and K. A. Lawrence, „Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change,” *Academy of Management Journal*, August 2001, pp. 716-736; B. H. Kemelgor, S. D. Johnson, and S. Srinivasan, „Forces Driving Organizational Change: A Business School Perspective,” *Journal of Education for Business*, January/February 2000, pp. 133-137; G. Colvin, „When It Comes to Turbulence, CEOs Could Learn a Lot from Sailors,” *Fortune*, March 29, 1999, pp. 194-196; and P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
- 5 K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).
- 6 R. Safian, „Generation Flux,” *Fast Company.com*, February 2012, p. 62.
- 7 „Who’s Next,” *Fast Company.com*, December 2010/January 2011, p. 39.
- 8 D. Lieberman, „Nielsen Media Has Cool Head at the Top,” *USA Today*, March 27, 2006, p. 3B.
- 9 S. A. Mohrman and E. E. Lawler III, „Generating Knowledge That Drives Change,” *Academy of Management Perspectives*, February 2012, pp. 41-51; S. Ante, „Change Is Good—So Get Used to It,” *Busi-*

- nessWeek, June 22, 2009, pp. 69–70; L.S. Lyscher and M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox," *Academy of Management Journal*, April 2008, pp. 221–240; F. Buckley and K. Monks, "Responding to Managers' Learning Needs in an Edge-of-Chaos Environment: Insights from Ireland," *Journal of Management*, April 2008, pp. 146–163; and G. Hamel, "Take It Higher," *Fortune*, February 5, 2001, pp. 169–170.
- 10 "Electrolux Cops Top Design Honors," *This Week in Consumer Electronics*, June 4, 2012, p. 48; A. Wolf, "Electrolux Q1 Profits Up 23%," *This Week in Consumer Electronics*, May 7, 2012, p. 30; M. Boyle, "Persuading Brits to Give Up Their Dishrags," *Bloomberg BusinessWeek*, March 26, 2012, pp. 20–21; "Electrolux Earnings Down in 2011, Hopeful for 2012," *Appliance Design.com*, March 2012, pp. 7–8; "Electrolux Breaks Ground on Memphis Factory," *Kitchen & Bath Design News*, December 2011, p. 15; J. R. Hagerty and B. Tita, "Appliance Sales Tumble," *Wall Street Journal*, October 29, 2011, p. B1; and A. Sains and S. Reed, "Electrolux Cleans Up," *BusinessWeek*, February 27, 2006, pp. 42–43.
 - 11 J. Cohen, "Business As Usual," *Training*, February 2010, pp. 46–50.
 - 12 R. Lawrence, "Many Fish In A Global Development Pond," *Chief Learning Officer*, November 2011, pp. 26–31; K. Roose, "Outsiders' Ideas Help Bank of America Cut Jobs and Costs," *New York Times Online*, September 12, 2011; and "How HR Made A Difference," *PeopleManagement.co.uk*, February 2011, p. 31.
 - 13 J. Zhiguo, "How I Did It: Tsingtao's Chairman on Jump-Starting a Sluggish Company," *Harvard Business Review*, April 2012, pp. 41–44.
 - 14 M. De Giovanni, "Tallahassee CEO Lisa Brown Says 'Sleeps for Sisies,'" *Credit Union Times*, December 4, 2011, p. 24; and C. B. Class, "Teaching New Technologies and Life-Long Learning Skills: A Sample Approach and Its Evaluation," *International Journal of Advanced Corporate Learning*, November 2011, pp. 10–19.
 - 15 J. Jesitus, "Change Management: Energy to the People," *Industry Week*, September 1, 1997, pp. 37, 40.
 - 16 D. Lavin, "European Business Rushes to Automate," *Wall Street Journal*, July 23, 1997, p. A14.
 - 17 იხ. მაგალითად, B. B. Bunker, B. T. Alban, and R. J. Lewicki, "Ideas in Currency and OD Practice," *The Journal of Applied Behavioral Science*, December 2004, pp. 403–422; L. E. Greiner and T. G. Cummings, "Wanted: OD More Alive Than Dead!" *Journal of Applied Behavioral Science*, December 2004, pp. 374–391; S. Hicks, "What Is Organization Development?" *Training & Development*, August 2000, p. 65; W. Nicolay, "Response to Farias and Johnson's Commentary," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 2000, pp. 380–381; and G. Farias, "Organizational Development and Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 2000, pp. 376–379.
 - 18 T. White, "Supporting Change: How Communicators at Scotiabank Turned Ideas into Action," *Communication World*, April 2002, pp. 22–24.
 - 19 M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. deLuque, and R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE," *Academy of Management Perspective*, February 2006, pp. 67–90; and E. Fagenson-Eland, E. A. Ensher, and W. W. Burke, "Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison," *The Journal of Applied Behavioral Science*, December 2004, pp. 432–464.
 - 20 E. Fagenson-Eland, Ensher, and Burke, "Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison," p. 461.
 - 21 S. Shinn, "Stairway to Reinvention," *BizEd*, January/February 2010, p. 6; M. Scott, "A Stairway to Marketing Heaven," *BusinessWeek*, November 2, 2009, p. 17; and *The Fun Theory* [<http://thefuntheory.com>], November 10, 2009.
 - 22 იხილეთ, მაგალითად, J. D. Ford, L. W. Ford, and A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story," *Academy of Management Review*, April 2008, pp. 362–377; A. Deutschman, "Making Change: Why Is It So Hard to Change Our Ways?" *Fast Company*, May 2005, pp. 52–62; S. B. Silverman, C. E. Pogson, and A. B. Cober, "When Employees at Work Don't Get It: A Model for Enhancing Individual Employee Change in Response to Performance Feedback," *Academy of Management Executive*, May 2005, pp. 135–147; C. E. Cunningham, C. A. Woodward, H. S. Shannon, J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom, and J. Brown, "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December 2002, pp. 377–392; M. A. Korsgaard, H. J. Sapienza, and D. M. Schweiger, "Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change," *Journal of Management*, 2002, vol. 28, no. 4, pp. 497–516; R. Kegan and L. L. Lahey, "The Real Reason People Won't Change," *Harvard Business Review*, November 2001, pp. 85–92; S. K. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change," *Academy of Management Review*, October 2000, pp. 783–794; C. R. Wanberg and J. T. Banas, "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace," *Journal of Applied Psychology*, February 2000, pp. 132–142; A. A. Armenakis and A. G. Bedeian, "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s," *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, 1999, pp. 293–315; and B. M. Staw, "Counterforces to Change," in P. S. Goodman and Associates (eds.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 87–121.
 - 23 A. Reichers, J. P. Wanous, and J. T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 48–57; P. Strebler, "Why Do Employees Resist Change?" *Harvard Business Review*, May–June 1996, pp. 86–92; and J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March–April 1979, pp. 107–109.
 - 24 A. Foege, "Wii at Work," *CNN Money* [cnnmoney.com], June 5, 2009.
 - 25 R. Yu, "Korean Air Upgrades Service, Image," *USA Today*, August 24, 2009, p. 1B+.
 - 26 იხილეთ P. Anthony, *Managing Culture* (Philadelphia: Open University Press, 1994); P. Bate, *Strategies for Cultural Change* (Boston: Butterworth-einemann, 1994); C. G. Smith and R. P. Vecchio, "Organizational Culture and Strategic Management: Issues in the Strategic Management of Change," *Journal of Managerial Issues*, Spring 1993, pp. 53–70; P. F. Drucker, "Don't Change Corporate Culture—Use It!" *Wall Street Journal*, March 28, 1991, p. A14; and T. H. Fitzgerald, "Can Change in Organizational Culture Really Be Managed?" *Organizational Dynamics*, Autumn 1988, pp. 5–15.
 - 27 K. Maney, "Famously Gruff Gerstner Leaves IBM a Changed Man," *USA Today*, November 11, 2002, pp. 1B+; and Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: Harper Business, 2002).
 - 28 იხილეთ, მაგალითად, D. C. Hambrick and S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 384; and R. H. Kilmann, M. J. Saxton, and R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
 - 29 P. Davidson, "Moonlighting Becomes a Way of Life for Many," *USA Today*, June 24, 2009, p. 3B.
 - 30 P. Korkki, "Driven to Worry, and to Procrastinate," *New York Times Online*, February 25, 2012; E. Frauenheim, "To the Limit," *Workforce Management Online*, December 16, 2011; A. Kadet, "Surviving the Superjob," *Smart Money*, June 2011, pp. 75–79; L. J. Dugan, "Working Two Jobs and Still Underemployed," *Wall Street Journal*, December 1, 2009, p. A15; N. Parmar, "The New Balancing Act," *Smart Money*, October 2009, p. 59; and Davidson "Moonlighting Becomes a Way

- of Life for Many.”
- 31 S. Ilgenfritz, “Are We Too Stressed to Reduce Our Stress?” *Wall Street Journal*, November 10, 2009, p. D2; C. Daniels, “The Last Taboo,” *Fortune*, October 28, 2002, pp. 137–144; J. Laabs, “Time-Starved Workers Rebel,” *Workforce*, October 2000, pp. 26–28; M. A. Verespej, “Stressed Out,” *Industry Week*, February 21, 2000, pp. 30–34; and M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M.V. Roehling, and J. W. Boudreau, “An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers,” *Journal of Applied Psychology*, February 2000, pp. 65–74.
 - 32 ამერიკის სტრესის ინსტიტუტის მიერ შედგენილი ანგარიში სამსახურებრივი სტრესის შესახებ [www.stress.org/job], 2002–2003.
 - 33 M. Conlin, “Go-Go-Going to Pieces in China,” *Business Week*, April 23, 2007, p. 88; V. P. Sudhashree, K. Rohith, and K. Shrinivas, “Issues and Concerns of Health Among Call Center Employees,” *Indian Journal of Occupational Environmental Medicine*, vol. 9, no. 3, 2005, pp. 129–132; E. Muehlchen, “An Ounce of Prevention Goes A Long Way,” *Wilson Banwell* [www.wilsonbanwell.com], January 2004; *UnionSafe*, “Stressed Employees Worked to Death” [unionsafe.labor.net.au/news], August 23, 2003; O. Siu, “Occupational Stressors and Well-Being Among Chinese Employees: The Role of Organizational Commitment,” *Applied Psychology: An International Review*, October 2002, pp. 527–544; O. Siu, P. E. Spector, C. L. Cooper, L. Lu, and S. Yu, “Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locus of Control,” *Applied Psychology: An International Review*, October 2002, pp. 608–632; A. Oswald, “New Research Reveals Dramatic Rise in Stress Levels in Europe’s Workplaces,” *University of Warwick* [www.warwick.ac.uk/news/pr], 1999; and Y. Shimizu, S. Makino, and T. Takata, “Employee Stress Status During the Past Decade [1982–1992] Based on a Nation-Wide Survey Conducted by the Ministry of Labour in Japan,” *Japan Industrial Safety and Health Association*, July 1997, pp. 441–450.
 - 34 G. Kranz, “Job Stress Viewed Differently by Workers, Employers,” *Workforce Management* [www.workforce.com], January 15, 2008.
 - 35 Adapted from the UK National Work-Stress Network [www.work-stress.net].
 - 36 R. S. Schuler, “Definition and Conceptualization of Stress in Organizations,” *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1980, p. 191.
 - 37 მონაცემთა მაჩვენებელი ეფუძნება: T. Rath and J. Harter, “Unhealthy, Stressed Employees Are Hurting Your Business,” *Gallup Business Journal Online*, May 22, 2012; C. Allen, “Burned Out and Fed Up? Maybe All You Need Is a Break,” *T&D*, December 2011, p. 72; R. Higgins and K. Gelles, “How Americans Feel About Their Workload Today vs. At Start of Recession,” *USA Today*, October 26, 2011, p. 1A; “Stress: By the Numbers,” *AARP The Magazine*, September/October 2011, p. 30; J. Yang and S. Ward, “Which Is the More Stress-Inducing Aspect of Your Job?” *USA Today*, September 11, 2011, p. 1B; K. Foster, “Prod the Turtle,” *HR Magazine*, September 2011, p. 122; D. Meinert, “Full Speed Ahead,” *HR Magazine*, March 2011, p. 18; L. Kwoh, “You Call That Innovation?” *Wall Street Journal*, May 23, 2012, pp. B1+; and E. Pofeldt, “Build the Right Skills,” *Money*, May 2011, p. 24.
 - 38 J. B. Rodell and T. A. Judge, “Can ‘Good’ Stressors Spark ‘Bad’ Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors with Citizenship and Counterproductive Behaviors,” *Journal of Applied Psychology*, November 2009, pp. 1438–1451; and see, for example, “Stressed Out: Extreme Job Stress: Survivors’ Tales,” *Wall Street Journal* (January 17, 2001), p. B1.
 - 39 იხილეთ, მაგალითად, S. Bates, “Expert: Don’t Overlook Employee Burnout,” *HR Magazine* (August 2003), p. 14.
 - 40 “The Japanese Are Dying to Get to Work,” *w.coww.tofugum*, January 26, 2012; A. Kanai, “Karoshi (Work to Death) in Japan,” *Journal of Business Ethics*, January 2009 Supplement 2, pp. 209–216; “Jobs for Life,” *The Economist* [www.economist.com], December 19, 2007; and B. L. de Mente, “Karoshi: Death from Overwork,” *Asia Pacific Management Forum* [www.apmforum.com], May 2002.
 - 41 H. Benson, “Are You Working Too Hard?” *Harvard Business Review*, November 2005, pp. 53–58; B. Cryer, R. McCraty, and D. Childre, “Pull the Plug on Stress,” *Harvard Business Review*, July 2003, pp. 102–107; C. Daniels, “The Last Taboo;” C. L. Cooper and S. Cartwright, “Healthy Mind, Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress,” *Human Relations*, April 1994, pp. 455–471; C.A. Heaney et al., “Industrial Relations, Worksite Stress Reduction and Employee Well-Being: A Participatory Action Research Investigation,” *Journal of Organizational Behavior*, September 1993, pp. 495–510; C. D. Fisher, “Boredom at Work: A Neglected Concept,” *Human Relations*, March 1993, pp. 395–417; and S. E. Jackson, “Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain,”
 - 42 C. Mamberto, “Companies Aim to Combat Job-Related Stress,” *Wall Street Journal*, August 13, 2007, p. B6.
 - 43 J. Goudreau, “Dispatches from the War on Stress,” *Business Week*, August 6, 2007, pp. 74–75.
 - 44 Well Workplace 2008 Award Executive Summaries, *Wellmark Blue-Cross BlueShield and Zimmer Holdings, Inc.*, available on *Wellness Councils of America Web site* [www.welcoa.org].
 - 45 P. A. McLagan, “Change Leadership Today,” *T&D*, November 2002, pp. 27–31.
 - 46 იქვე, გვ. 29.
 - 47 K. Kingsbury, “Road to Recovery,” *Time*, March 18, 2010, pp. Global 14–16; and C. Haddad, “UPS: Can It Keep Delivering?” *Business Week Online Extra* [www.businessweek.com], Spring 2003.
 - 48 W. Pietersen, “The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership,” *Journal of Business Strategy*, September/October 2002, p. 35.
 - 49 P. A. McLagan, “The Change-Capable Organization,” *T&D*, January 2003, pp. 50–58.
 - 50 A. Saha-Bubna and M. Jarzemyk, “MasterCard President Is Named CEO,” *Wall Street Journal*, April 13, 2010, p. C3; and S. Vandebok, “Quotable,” *Industry Week*, April 2010, p. 18.
 - 51 R. M. Kanter, “Think Outside the Building,” *Harvard Business Review*, March 2010, p. 34; T. Brown, “Change By Design,” *usnews-week*, October 5, 2009, pp. 54–56; J. E. Perry-Smith and C. E. Shalley, “The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective,” *Academy of Management Review*, January 2003, pp. 89–106; and P. K. Jagersma, “Innovate or Die: It’s Not Easy, But It Is Possible to Enhance Your Organization’s Ability to Innovate,” *Journal of Business Strategy*, January–February 2003, pp. 25–28.
 - 52 E. Brynjolfsson and M. Schrage, “The New Faster Face of Innovation,” *Wall Street Journal*, August 17, 2009, p. R3.
 - 53 იქვე.
 - 54 L. Kwoh, “You Call That Innovation?” *Wall Street Journal*, May 23, 2012, pp. B1+.
 - 55 ეს დეფინიცია ეფუძნება: E. Miron-Spektor, M. Erez, and E. Naveh, “The Effect of Conformist and Attentive to-Detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox,” *Academy of Management Journal*, August 2011, pp. 740–760; and T. M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, CO: Westview Press, 1996)
 - 56 U. R. Hülsheger, N. Anderson, and J. F. Salgado, “Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research,” *Journal of Applied Psychology*, September 2009, pp. 1128–1145; R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, “Toward a Theory of Organizational Creativity,” *Academy of Management Review*, April 1993, pp. 293–321.
 - 57 G. Hirst, D. Van Knippenberg, C. H. Chen, and C. A. Sacramento, “How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-Creativity Relationships,” *Academy of Management Journal*, June 2011,

pp. 624–641; L. Sagiv, S. Arieli, J. Goldenberg, and A. Goldschmidt, “Structure and Freedom in Creativity: The Interplay Between Externally Imposed Structure and Personal Cognitive Style,” *Journal of Organizational Behavior*, November 2010, pp. 1086–1100; J. van den Ende and G. Kijkuit, “Nurturing Good Ideas,” *Harvard Business Review*, April 2009, p. 24; T. M. Egan, “Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research,” *Advances in Developing Human Resources*, May 2005, pp. 160–181; N. Madjar, G. R. Oldham, and M. G. Pratt, “There’s No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees’ Creative Performance,” *Academy of Management Journal*, August 2002, pp. 757–767; T. M. Amabile, C. N. Hadley, and S. J. Kramer, “Creativity Under the Gun,” *Harvard Business Review*, August 2002, pp. 52–61; J. B. Sorensen and T. E. Stuart, “Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, March 2000, pp. 81–112; G. R. Oldham and A. Cummings, “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work,” *Academy of Management Journal*, June 1996, pp. 607–634; and F. Damanpour, “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators,” *Academy of Management Journal*, September 1991, pp. 555–590.

58 J. S. Lublin, “Smart Balance Keeps Tight Focus on Creativity,” *Wall Street Journal*, June 8, 2009, p. B4.

59 P. R. Monge, M. D. Cozzens, and N. S. Contractor, “Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovations,” *Organization Science*, May 1992, pp. 250–274.

60 D. Dobson, “Integrated Innovation at Pitney Bowes,” *Strategy+Business* [www.strategy-business.com], October 26, 2009.

61 T. M. Amabile, C. N. Hadley, and S. J. Kramer, “Creativity Under the Gun.”

62 T. Jana, “Dusting Off A Big Idea in Hard Times,” *BusinessWeek*, June 22, 2009, pp. 44–46.

63 N. Madjar, G. R. Oldham, and M. G. Pratt, “There’s No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees’ Creative Performance.”

64 ჩანართი „ლიდერი რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“ ეფუძნება: N. Karmali, “Bill Gates, Azim Premji, Ratan Tata to Host Bangalore Philanthropy Meet,” *Forbes.com*, May 12, 2012; A. Chaze, “Mistry To Take Helm At Tata Sons,” *Global Finance*, January 2012, p. 6; C. Chynoweth, “Dare to Try, the Indian Way,” *The Sunday Times Online*, April 17, 2011; C. K. Prahalad, “Best Practices Get You Only So Far,” *Harvard Business Review*, April 2010, p. 32; A. Graham, “Too Good to Fail,” *Strategy+Business Online* [www.strategy-business.com], February 23, 2010;

65 J. Scanlon, “How to Build a Culture of Innovation,” *BusinessWeek Online* [www.businessweek.com], August 19, 2009; and J. Scanlon, “Tata Group’s Innovation Competition,” *BusinessWeek Online* [www.businessweek.com], June 17, 2009.

66 C. Salter, “Mattel Learns to ‘Throw the Bunny,’” *Fast Company*, November 2002, p. 22.

67 იხილეთ, მაგალითად, K. E. M. De Stobbeleir, S. J. Ashford, and D. Buyens, “Self-Regulation of Creativity At Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance,” *Academy of Management Journal*, August 2011, pp. 811–831; J. Cable, “Building an Innovation Culture,” *Industry Week*, March 2010, pp. 32–37; M. Hawkins, “Create a Climate of Creativity,” *Training*, January 2010, p. 12; D. C. Wyld, “Keys to Innovation: The Right Measures and the Right Culture?” *Academy of Management Perspective*, May 2009, pp. 96–98; J. E. Perry-Smith, “Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity,” *Academy of Management Journal*, February 2006, pp. 85–101; C. E. Shalley, J. Zhou, and G. R. Oldham, “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?” *Journal of Management*, vol. 30, no. 6, 2004, pp. 933–958; J. E. Perry-Smith and C. E. Shalley, “The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective,” J. M. George and J. Zhou, “When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach,” *Journal of Applied Psychology*, June 2001, pp. 513–524; J. Zhou, “Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, 1998, vol. 83, pp. 261–276; T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Heron, “Assessing the Work Environment for Creativity,” *Academy of Management Journal*, October 1996, pp. 1154–1184; S. G. Scott and R. A. Bruce, “Determinants of Innovative People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal*, June 1994, pp. 580–607; R. Moss Kanter, “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization,” in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 169–211; and Amabile, *Creativity in Context*.

68 L. A. Schlesinger, C. F. Kiefer, and P. B. Brown, “New Project? Don’t Analyze—Act,” *Harvard Business Review*, March 2012, pp. 154–158.

69 T. L. Stanley, “Creating a No-Blame Culture,” *Supervision*, October 2011, pp. 3–6; S. Shellenbarger, “Better Ideas Through Failure,” *Wall Street Journal*, October 27, 2011, pp. D1+; and R. W. Goldfarb, “When Fear Stifles Initiative,” *New York Times Online*, May 14, 2011. S. Shellenbarger, “Better Ideas Through Failure.”

70 F. Yuan and R. W. Woodman, “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations,” *Academy of Management Journal*, April 2010, pp. 323–342.

71 K. E. M. De Stobbeleir, S. J. Ashford, and D. Buyens, “Self-Regulation of Creativity At Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance.”

72 J. McGregor, “The World’s Most Innovative Companies,” *BusinessWeek*, April 24, 2006, p. 70.

73 X. Zhang and K. M. Bartol, “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement,” *Academy of Management Journal*, February 2010, pp. 107–128.

74 J. H. Dyer, H. B. Gregersen, and C. M. Christensen, “The Innovator’s DNA,” *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 60–67; J. Gong, J-C Huang, and J-L. Farh, “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy,” *Academy of Management Journal*, August 2009, pp. 765–778; B. Buxton, “Innovation Calls for I-Shaped People,” *BusinessWeek Online* [www.businessweek.com], July 13, 2009; J. Ramos, “Producing Change That Lasts,” *Across the Board*, March 1994, pp. 29–33; T. Stjernberg and A. Philips, “Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability,” *Human Relations*, October 1993, pp. 1193–2023; and J. M. Howell and C. A. Higgins, “Champions of Change,” *Business Quarterly*, Spring 1990, pp. 31–32.

75 J. Liedtka and T. Ogilvie, *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, (New York: Columbia Business School Press), 2011.

76 R. E. Silverman, “Companies Change Their Way of Thinking,” *Wall Street Journal*, June 7, 2012, p. B8; and R. L. Martin, “The Innovation Catalysts,” *Harvard Business Review*, June 2011, pp. 82–87.

77 ეთიკური დილემა ეფუძნება: T. Roth and J. Harter, “Unhealthy, Stressed Employees Are Hurting Your Business,” *Gallup Business Journal Online*, May 22, 2012; R. Vesely, “EAPs Modernize, But Employees Are Slow to Catch On,” *Workforce Management Online*, February 20, 2012; A. Kadet, “Surviving the Superjob,” P. F. Weisberg, “Wellness Programs: Legal Requirements and Risks,” *Workforce Management Online* [www.workforce.com], March 2010; S. S. Wang, “Workplace Mental-Health Services Expand,” *Wall Street*

- Journal, December 15, 2009, p. D8; and D. Cole, "The Big Chill," US News & WorldReport, December 6, 2004, pp. EE2–EE5.
- 78 თქვენი უნარების განვითარების გრაფა ეფუძნება: J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," Harvard Business Review, March–April 1979, pp. 106–114; and T. A. Stewart, "Rate Your Readiness to Change," Fortune, February 7, 1994, pp. 106–110.
- 79 ჯგუფური სავარჯიშო ეფუძნება: M. Fuchs, "Getting Your Organization Ready for Converting to International Financial Reporting Standards," Workforce Management Online [www.workforce.com], September 2009.
- 80 B. Horovitz, "In Search of Next Big Thing," USA Today, July 9, 2012, pp. 1B+; Press Release, "Under Armour Reports Fourth Quarter Net Revenues Growth of 34% and Fourth Quarter EPS Growth of 40%," [investor.underarmour.com], January 26, 2012; D. Roberts, "Under Armour Gets Serious," Fortune, November 7, 2011, pp. 153–162; E. Olson, "Under Armour Applies Its Muscle to Shoes," New York Times Online, August 8, 2011; M. Townsend, "Under Armour's Daring Half-Court Shot," Bloomberg BusinessWeek, November 1–November 7, 2010, pp. 24–25; and E. Olson, "Under Armour Wants to Dress Athletic Young Women," New York Times Online, August 31, 2010.
- 81 J. Clare, "Foxconn Says Another Worker Committed Suicide," Reuters, [www.businessinsider.com], June 14, 2012; M. Moore, "Mass Suicide Protest at Apple Manufacturer Foxconn Factory," [www.telegraph.co.uk], January 11, 2012; C. Campbell, "Foxconn's Robot Empire," Macleans, November 21, 2011, p. 41; T. Culpan, Z. Lifei, B. Einhorn, "How to Beat the High Cost of Happy Workers," Bloomberg BusinessWeek, May 9, 2011, pp. 39–40; A. Chrisafis, "France Télécom Worker Kills Himself in Office Car Park," [www.guardian.co.uk], April 26, 2011; M. Saltmarsh, "France Télécom Suicides Prompt an Investigation," New York Times Online, April 9, 2010; C. Stievenard, "France's Approach to Workplace Bullying," Workforce Management Online [www.workforce.com], March 2010; R. Bender and M. Colchester, "Morale Is Priority for France Télécom," Wall Street Journal, February 4, 2010, p. B2; The Associated Press, "Executive Quits After Suicides at France Télécom," New York Times Online, October 6, 2009; and D. Jolly and M. Saltmarsh, "Suicides in France Put Focus on Workplace," New York Times Online, September 30, 2009.

თავი 8

- 1 K. O' Brien, "How Mc Donald's Came Back Bigger Than Ever," New York Times Online, May 4, 2012; C. Choi, "Mc Donald's Aims to Stay Fresh With New Seasonal Menu Items," Associated Press, Springfield, Missouri News- Leader, May 4, 2012, p. 7 B; L. Patton, "Mc Donald's Pursuit of the Perfect French Fry," Bloomberg Business Week Online, April 19, 2012; Mc Donald's [www.mcdonalds.com], February 29, 2012; L. Burkitt, "Mc Donald's Pushes for More Gains in China," Wall Street Journal, February 29, 2012, p. B7; "Food C P I and Expenditures," U S D A Economic Research Service, [www.ers.usda.gov], February 29, 2012; "Fish Mc Bites, Mcdonald's Newest Snack, Makes It to Select Stores in Time for Lent," Huffington Post, [www.huffingtonpost.com], February 23, 2012; S. Strom, "Mc Donald's Set to Phase Out Suppliers' Use of Sow Crates," New York Times Online, February 13, 2012; N. Kruse, "Tailoring the Menu to Meet Customers' Needs," Nation's Restaurant News, February 6, 2012, p. 8; J. Jargon, "Late- Night Sales on a Roll For U. S. Fast- Food Outlets," Wall Street Journal, January 25, 2012, pp. B1+; "Fast Food Industry Profile: Global," Datamonitor Plc, January 2012, pp. 12+; A. Gasparro and M. Warner, "Mc Donald's Sells, 24/7," Wall Street Journal, December 9, 2011, p. B2; B. Kowitz, "Why Mc Donald's Wins in Any Economy," Fortune, September 5, 2011, pp. 70–78; J. Jargon, "Under Pressure, Mc Donald's Adds Apples to Kids Meals," Wall Street Journal, July 27, 2011, pp. B1+; S. Strom, "Mc Donald's Trims Its Happy Meal," New York Times Online, July 26, 2011; A. Schachtel, "Mc Donald's New Menu to Focus on Healthy Options," [http://wallstcheatsheet.com], July 26, 2011; Press Release, "Effie Worldwide and Warc Reveal First Global Effectiveness Rankings: The Most Effective Agencies, Advertisers and Brands," Effie Worldwide, [www.effie.org], June 23, 2011.
- 2 D. Gates and M. Allison, "Boeing, A N A Celebrate First 787 Delivery," Seattle Times Online, September 26, 2011; P. Sanders, "Boeing Says Flaw Slows 787 Assembly," Wall Street Journal, May 18, 2010, p. B1; Boeing News Release, "A N A Pilots First Customer Crew to Fly Boeing 787 Dreamliner" [boeingmediaroom.com], May 13, 2010; Seattle Times Business Staff, "25 More Orders Canceled for Boeing's New 787," Seattle Times Online, July 5, 2009; J. L. Lunsford, "Boeing Delays Dreamliner Delivery Again," Wall Street Journal, April 10, 2008, p. B3; and J. Teresko, "The Boeing 787: A Matter of Materials," Industry Week, December 2007, pp. 34–38.
- 3 იხ. მაგალითად, A. Ghobadian, N. O' Regan, H. Thomas, and J. Liu, "Formal Strategic Planning, Operating Environment, Size, Sector, and Performance," Journal of General Management, Winter 2008, pp. 1–19; F. Delmar and S. Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?" Strategic Management Journal, December 2003, pp. 1165–1185; R. M. Grant, "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors," Strategic Management Journal, June 2003, pp. 491–517; P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/ Learning School Debate," Strategic Management Journal, December 1999, pp. 889–913; C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research," Academy of Management Journal, March 1994, pp. 1649–1685; N. Capon, J. U. Farley, and J. M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence," Journal of Management Studies, January 1994, pp. 22–38; D. K. Sinha, "The Contribution of Formal Planning to Decisions," Strategic Management Journal, October 1990, pp. 479–492; J. A. Pearce II, E. B. Freeman, and R. B. Robinson Jr., "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance," Academy of Management Review, October 1987, pp. 658–675; L. C. Rhiney, "Contrasting Planning Systems in High, Medium, and Low Performance Companies," Journal of Management Studies, July 1987, pp. 363–385; and J. A. Pearce II, K. K. Robbins, and R. B. Robinson, Jr., "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," Strategic Management Journal, March–April 1987, pp. 125–134.
- 4 R. Molz, "How Leaders Use Goals," Long Range Planning, October 1987, p. 91.
- 5 C. Hymowitz, "When Meeting Targets Becomes the Strategy, C E O Is on Wrong Path," Wall Street Journal, March 8, 2005, p. B1.
- 6 Mc Donald's 2010 Proxy Statement [www.mcdonalds.com], May 24, 2010; and Mc Donald's Annual Report 2007 [www.mcdonalds.com], April 21, 2008.
- 7 S. Clifford and J. Creswell, "At Bloomberg, Modest Strategy to Rule the World," New York Times Online, November 15, 2009.
- 8 Nike [www.nikebiz.com/crreport/] Deutsche Bank [www.db.com/en/content/company/mission_and_brand.htm] and En Cana Corporate Constitution (2010) [www.encana.com].
- 9 იხ. მაგალითად, J. Pfeffer, Organizational Design (Arlington Heights, IL: A H M Publishing, 1978), pp. 5–12; and C. K. Warriner, "The Problem of Organizational Purpose," Sociological Quarterly, Spring 1965, pp. 139–146.
- 10 J. D. Hunger and T. L. Wheelen, Strategic Management and Business Policy, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
- 11 ჩანართი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“ ეფუძნება: R. L. Brandt, "Birth of a Salesman," Wall Street Journal, October 15–16, 2012, pp. C1+; D. Lyons, "Jeff Bezos," News-

- week, December 28, 2009/ January 4, 2010, pp. 85 - 86; B. Stone, „Can Amazon Be Wal-Mart of the Web?“ New York Times Online, September 20, 2009; and K. Kelleher, „Why Amazon is Bucking the Trend,“ C N N Money.com, March 2, 2009. 12. J. L. Roberts, „Signed. Sealed. Delivered?“ Newsweek, June 20, 2005, pp. 44 - 46.
- 12 J. L. Roberts, „Signed. Sealed. Delivered?“ Newsweek, June 20, 2005, pp. 44 - 46.
- 13 J. Jusko, „Unwavering Focus,“ Industry Week, January 2010, p. 26.
- 14 P. N. Romani, „M B O By Any Other Name is Still M B O,“ Supervision, December 1997, pp. 6 - 8; and A. W. Schrader and G. T. Seward, „M B O Makes Dollar Sense,“ Personnel Journal, July 1989, pp. 32 - 37.
- 15 R. Rodgers and J. E. Hunter, „Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity,“ Journal of Applied Psychology, April 1991, pp. 322 - 336.
- 16 E. A. Locke and G. P. Latham, „Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?“ Academy of Management Perspectives, February 2009, pp. 17 - 23; and G. P. Latham, „The Motivational Benefits of Goal- Setting,“ Academy of Management Executive, November 2004, pp. 126 - 129.
- 17 L. Wayne, „P& G Sees the World as Its Client,“ New York Times Online, December 12, 2009.
- 18 For additional information on goals, see, for instance, P. Drucker, *The Executive in Action* (New York: Harper Collins Books, 1996), pp. 207 - 214; and E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1990).
- 19 მონაცემები ეფუძნება „ამერიკის მენეჯმენტის ასოციაციას“, „Mercer Study Shows Workforce Priorities for 2010“ [www.amanet.org], October 21, 2009; M. Weinstein, „Coming Up Short? Join the Club,“ Training, April 2006, p. 14; G. Kranz, „Workers Unprepared,“ Workforce Management Online, March 13, 2008; J. Yang, „Disaster Recovery Plan,“ U S A Today, November 13, 2005, p. 1 B; and American Management Association, „2003 Survey on Leadership Challenges“ [www.amanet.org], April 24, 2004.
- 20 Several of these factors were suggested by R. K. Bresser and R. C. Bishop, „Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations,“ Academy of Management Review, October 1983, pp. 588 - 599; and J. S. Armstrong, „The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research,“ Strategic Management Journal, July - September 1982, pp. 197 - 211.
- 21 Brews and Hunt, „Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/ Learning School Debate,“
- 22 D. Rowinski, „As Apple Dominates U. S. Sales, Smartphone Focus Shifts Overseas,“ <http://www.readwriteweb.com/mobile/2012/04/as-apple-dominates-us-sales-smartphonefocus-shifts-overseas.php>, April 26, 2012.
- 23 R. Farzad, „A T& T’s i Mess,“ Bloomberg Business Week, February 15, 2010, pp. 34 - 40.
- 24 A. Campbell, „Tailored, Not Benchmarked: A Fresh Look at Corporate Planning,“ Harvard Business Review, March - April 1999, pp. 41 - 50.
- 25 J. H. Sheridan, „Focused on Flow,“ I W, October 18, 1999, pp. 46 - 51
- 26 A. Taylor III, „Hyundai Smokes the Competition,“ Fortune, January 18, 2010, pp. 62 - 71.
- 27 J. Vance, „Ten Cloud Computing Leaders,“ I T Management Online, May 26, 2010; A. Racadela, „Amazon Looks to Widen Z02 Lead in Cloud Computing,“ Bloomberg Business Week Online, April 28, 2010; and S. Lawson, „Cloud Computing Could Be a Boon for Flash Storage,“ Bloomberg Business Week Online, August 24, 2009.
- 28 Brews and Hunt, „Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/ Learning School Debate,“
- 29 J. Ribeiro, „Wipro Sees Drop in Outsourcing Revenue,“ Bloomberg Business Week Online, July 22, 2009; S. N. Mehta, „Schooled by China and India,“ C N N Money Online, May 5, 2009; R. J. Newman, „Coming and Going,“ U S News and World Report, January 23, 2006, pp. 50 - 52; T. Atlas, „Bangalore’s Big Dreams,“ U S News and World Report, May 2, 2005, pp. 50 - 52; and K. H. Hammonds, „Smart, Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition,“ Fast Company, February 2003, pp. 90 - 97.
- 30 G. Fairclough and V. Bauerlein, „Pepsi C E O Tours China to Get a Feel for Market,“ Wall Street Journal, July 1, 2009, p. B5.
- 31 მაგალითად, იხილეთ, P. Tarraf and R. Molz, „Competitive Intelligence,“ S A M Advanced Management Journal, Autumn 2006, pp. 24 - 34; W. M. Fitzpatrick, „Uncovering Trade Secrets: The Legal and Ethical Conundrum of Creative Competitive Intelligence,“ S. A. M Advanced Management Journal, Summer 2003, pp. 4 - 12; L. Lavelle, „The Case of the Corporate Spy,“ Business Week, November 26, 2001, pp. 56 - 58; C. Britton, „Deconstructing Advertising: What Your Competitor’s Advertising Can Tell You About Their Strategy,“ Competitive Intelligence, January/ February 2002, pp. 15 - 19; and L. Smith, „Business Intelligence Progress in Jeopardy,“ Information Week, March 4, 2002, p. 74.
- 32 S. Greenbard, „New Heights in Business Intelligence,“ Business Finance, March 2002, pp. 41 - 46; K. A. Zimmermann, „The Democratization of Business Intelligence,“ K N World, May 2002, pp. 20 - 21; and C. Britton, „Deconstructing Advertising: What Your Competitor’s Advertising Can Tell You About Their Strategy,“ Competitive Intelligence, January/ February 2002, pp. 15 - 19.
- 33 L. Weathersby, „Take This Job and **** It,“ Fortune, January 7, 2002, p. 122.
- 34 D. Leonard, „The Corporate Side of Snooping,“ New York Times Online, March 5, 2010; B. Acohidio, „Corporate Espionage Surges in Tough Times,“ U S A Today, July 29, 2009, pp. 1 B+; and B. Rosner, „H R Should Get a Clue: Corporate Spying is Real,“ Workforce, April 2001, pp. 72 - 75.
- 35 P. Lattman, „Hotel Feud Prompts Probe by Grand Jury,“ Wall Street Journal, October 7, 2009, p. A1+; Starwood vs. Hilton, „Hotels’ Investment Outlook, June 2009, p. 14; R. Kidder, „Hotel Industry Roiled by Corporate Espionage Claim,“ Ethics Newsline [www.globalethics.org/newsline] Reuters, „Hilton Hotels Is Subpoenaed in Espionage Case,“ New York Times Online, April 22, 2009; T. Audi, „U. S. Probes Hilton Over Theft Claims,“ Wall Street Journal, April 22, 2009, p. B1; and T. Audi, „Hilton Is Sued Over Luxury Chain,“ Wall Street Journal, April 17, 2009, p. B1.
- 36 S. Bergsman, „Corporate Spying Goes Mainstream,“ C F O, December 1997, p. 24; and K. Western, „Ethical Spying,“ Business Ethics, September - October 1995, pp. 22 - 23.
- 37 „Wayward At Safeway,“ Workforce.com, November 8, 2011; S. Halzack, „Safeway Sandwich Theft Allegation: Charges Dropped; What Do You Think?“ Washingtonpost.com, November 2, 2011; and „Couple Jailed, Lose Custody of Daughter, Over Stolen Sandwiches,“ Reuters.com, October 30, 2011.
- 38 C. Herring, „Schools’ New Math: The Four- Day Week,“ Wall Street Journal, March 8, 2010, pp. A1+.
- 39 The Associated Press, „Habitat for Humanity Gets \$100 Million from Developer,“ Wall Street Journal, May 15, 2009, p. A5; G. Bluestein, The Associated Press, „Record Gift for Habitat for Humanity,“ Springfield, Missouri, News- Leader, May 15, 2009, p. 3 B; The Associated Press, „Habitat for Humanity Gets \$100 Million Gift,“ M S N B C.com [www.msnbc.msn.com], May 14, 2009; and „\$100 Million Commitment Made to Habitat for Humanity by J. Ronald Terwilliger“ [www.habitat.org], May 14, 2009.
- 40 „Garmin Finds Route Higher,“ Forbes.com, May 2, 2012; „Come on Baby, Drive My Car,“ Tech Talk, April 2012, pp. 24 - 28; E. Rhey, „A G P S Maker Shifts Gears,“ Fortune, March 19, 2012, p. 62; „Garmin® Arrives at a Milestone: 100 Million Products Sold,“ Garmin.com, May

2, 2012; and B. Charny, „Garmin’s Positioning Comes Under Scrutiny,” *Wall Street Journal*, April 2, 2008, p. A5.

თაზო 9

- 1 A. Troianovski and S. Grundberg, „Nokia’s Bad Call on Smartphones,” *Wall Street Journal*, July 19, 2012, pp. A1+; J. D. Stoll, „Nokia Late to the Silicon Valley Party,” *Wall Street Journal*, June 21, 2012, pp. B1+; K. J. O’ Brien, „One Year Later, Nokia and Microsoft Deliver,” *New York Times Online*, February 27, 2012; C. Huston, „Nokia Corporation,” *Hoover’s Online*, February 26, 2012; C. Lawton, „Nokia Takes Aim at High- End U. S. Market,” *Wall Street Journal*, January 10, 2012, p. B5; C. Lawton, „It’s Crunch Time for Nokia,” *Wall Street Journal*, October 25, 2011, p. B6; K. J. O’ Brien, „Nokia to Cut 3,500 More Jobs,” *New York Times Online*, September 29, 2011; C. Lawton, „Nokia’s Troubles Hit Suppliers,” *Wall Street Journal*, September 27, 2011, p. B8; C. Lawton, „Nokia Aims Software At Low- End Phones,” *Wall Street Journal*, September 29, 2011, p. B11; B. Dummett, „Nokia Sells 2,000 Patents,” *Wall Street Journal*, September 2, 2011, p. B2; C. Lawton and C. H. Wong, „Nokia Shows Off New Phones,” *Wall Street Journal*, June 22, 2011, p. B6; C. Lawton, „Missed Call: Nokia Reversal of Fortune Is Also Finland’s,” *Wall Street Journal*, June 3, 2011, p. A12; C. Lawton, „Investors Hang Up on Nokia,” *Wall Street Journal*, June 1, 2011, pp. B1+; S. Lohr, „Playing Catch- Up, Nokia and H. P. Try to Innovate,” *New York Times Online*, February 9, 2011; J. S. Lublin and C. Lawton, „New C E O of Nokia Readies Shake- Up,” *Wall Street Journal*, February 7, 2011, pp. B1+; G. Sandstrom and C. Lawton, „Nokia C E O Makes His Mark,” *Wall Street Journal*, October 22, 2010, p. B3; and J. Ewing and C. Kharif, „Nokia Takes Aim at Apple,” *Bloomberg Business Week Online*, August 27, 2009.
- 2 S. Martin, „Tablet Wars Heat Up With MinII Pad,” *U S A Today*, July 6-8, 2012, p. 1 A; D. Michaels, J. Ostrower, and D. Pearson, „Airbus’s New Push: Made In the U. S. A.” *Wall Street Journal*, July 3, 2012, p. A1+; „Applebee’s Gets Fresh,” *U S A Today*, July 2, 2012, pp. 1 B+; and A. Sharma and J. Hansegard, „I K E A Says It Is Ready To Give India A Try,” *Wall Street Journal*, June 25, 2012, p. B1.
- 3 J. W. Dean, Jr. and M. P. Sharfman, „Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision- Making Effectiveness,” *Academy of Management Journal*, April 1996, pp. 368 – 396
- 4 ეფუძნება: A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, and J. E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, 14th ed. (New York: Mc Graw- Hill Irwin, 2005).
- 5 J. Magretta, „Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review*, May 2002, pp. 86 – 92.
- 6 B. Carter, „‘ American Idol’ and Its Owner to Undergo a Retooling,” *New York Times Online*, May 30, 2012; B. Keveney, „‘ Idol’ May be Down, But It’s Not Out,” *U S A Today*, May 22, 2012, p. 1 D; G. Levin and B. Keveney, „N B C Upstart ‘ The Voice’ Calls Out ‘ American Idol’,” *U S A Today*, February 16, 2012, pp. 1 B+; S. Schechner, „Fewer Viewers Tune in for Cowell’s ‘ Idol’ Finale,” *Wall Street Journal*, May 28, 2010, p. B7; B. Keveney, „Idol Ratings Take A Tumble,” *U S A Today*, May 4, 2010, p. 1 D; R. Bianco, „Time for Producers to Fix ‘ Idol’ Franchise,” *U S A Today*, May 4, 2010, p. 7 D; and D. J. Lang, *Associated Press Springfield, Missouri News- Leader*, May 3, 2008, p. 4 C.
- 7 M. Song, S. Im, H. van der Bij, and L. Z. Song, „Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?” *Journal of Product Innovation Management*, July 2011, pp. 503 – 520; M. Reimann, O. Schilke, and J. S. Thomas, „Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer 2010, pp. 326 – 346; J. Aspara, J. Hietanen, and H. Tikkanen, „Business Model Innovation vs. Replication: Financial Performance Implications of Strategic Emphases,” *Journal of Strategic Marketing*, February 2010, pp. 39 – 56; J. C. Short, D. J. Ketchen Jr., T. B. Palmer, and G. T. M. Hult, „Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance,” *Strategic Management Journal*, February 2007, pp. 147 – 167; H. J. Cho and V. Pucik, „Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value,” *Strategic Management Journal*, June 2005, pp. 555 – 575; A. Carmeli and A. Tischler, „The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance,” *Strategic Management Journal*, December 2004, pp. 1257 – 1278; D. J. Ketchen, C. C. Snow, and V. L. Street, „Improving Firm Performance by Matching Strategic Decision- Making Processes to Competitive Dynamics,” *Academy of Management Executive*, November 2004, pp. 29 – 43; E. H. Bowman and C. E. Helfat, „Does Corporate Strategy Matter?” *Strategic Management Journal*, 22 (2001), pp. 1 – 23; P. J. Brews and M. R. Hunt, „Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School- Learning School Debate,” *Strategic Management Journal*, 20 (1999), pp. 889 – 913; D. J. Ketchen Jr., J. B. Thomas, and R. R. Mc Daniel Jr., „Process, Content and Context; Synergistic Effects on Performance,” *Journal of Management*, 22, no. 2 (1996), pp. 231 – 257; C. C. Miller and L. B. Cardinal, „Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research,” *Academy of Management Journal*, December 1994, pp. 1649 – 1665; and N. Capon, J. U. Farley, and J. M. Hulbert, „Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence,” *Journal of Management Studies*, January 1994, pp. 105 – 110.
- 8 J. S. Lublin and D. Mattioli, „Strategic Plans Lose Favor,” *Wall Street Journal*, January 25, 2010, p. B7.
- 9 J. Liberto, „Postal Plants to Shrink, 28,000 Jobs At Stake,” *C N N Money.com*, May 17, 2012; C. Boles, „Postal Rescue Passes Senate,” *Wall Street Journal*, April 26, 2012, p. A2; J. Liberto, „Congress Ready to Tackle Postal Reform,” *C N N Money.com*, April 16, 2012; D. Leinwand, „Postal Service Seeks 5- Day Delivery,” *U S A Today*, March 2, 2010, p. 3 A; and Wire Reports, „Postal Chief Calls for 5- Day Delivery to Save \$3.5 Billion Yearly,” *U S A Today*, March 26, 2009, p. 4 A.
- 10 დოკუმენტი შეგიძლიათ იხილოთ United States Postal Service-ის ვებ-გვერდზე [www.usps.com/strategicplanning/].
- 11 B. Stone, „The Education of Larry Page,” *Bloomberg Business Week*, April 9 – April 15, 2012, pp. 12 – 14.
- 12 C. Armario, „More Young Adults Earn College Degrees,” *Associated Press, Springfield, Missouri, News- Leader*, July 13, 2012, p. 3 A; A. R. Sorkin, „Angry Birds Maker Posted Revenue of \$106.3 Million in 2011,” *New York Times Online*, May 7, 2012; J. Wortham, „Cell- phones Now Used More for Data Than for Calls,” *New York Times Online*, May 13, 2010; and S. Rosenbloom, „Calorie Data to Be Posted at Most Chains,” *New York Times Online*, March 23, 2010.
- 13 C. K. Prahalad and G. Hamel, „The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May – June 1990, pp. 79 – 91.
- 14 ჩანართი, „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა”, ეფუძნება: M. Quinn and A. Stuart, „Not Just Bean Counters,” *Wall Street Journal*, July 31, 2012, pp. B1+; J. Lahart, „Lowe’s Still Needs Repair to Compete With Home Depot,” *Wall Street Journal*, June 6, 2012, p. C16; N. Janowitz, „Rolling in the Depot,” *Fast Company*, May 2012, p. 38; M. Bustillo and D. Mattioli, „From Home Depot to Saks, Some Retailers Gain Edge,” *Wall Street Journal*, February 22, 2012, p. B1; C. Burritt, „Home Depot’s Fix- It Lady,” *Bloomberg Business Week*, January 17 – January 23, 2011, pp. 64 – 67; P. Wahlstrom, „Home Depot: Shifting From the Art of Retail to the Science of Retail,” *Morningstar Stock Investor*, August 15, 2010, pp. 12 – 13; and G. Colvin, „Renovating Home Depot,” *Fortune*, August 31, 2009, pp. 45 – 50.
- 15 H. Quarls, T. Pernsteiner, and K. Rangan, „Love Your Dogs,” *Strategy & Business*, Spring 2006, pp. 58 – 65; and P. Haspeslagh, „Portfolio Planning: Uses and Limits,” *Harvard Business Review*, January – February 1982, pp. 58 – 73.

- 16 Perspective on Experience (Boston: Boston Consulting Group, 1970).
- 17 „100 Best Global Brands,” *Business Week*, September 28, 2009, pp. 50 – 56.
- 18 J. B. Barney, „Looking Inside for Competitive Advantage,” *Academy of Management Executive*, November 1995, pp. 49 – 61; M. A. Peteraf, „The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View,” *Strategic Management Journal*, March 1993, pp. 179 – 191; J. Barney, „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management* 17, No. 1 (1991), pp. 99 – 120; M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985); and R. Rumelt, „Towards a Strategic Theory of the Firm,” in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1984), pp. 556 – 570.
- 19 R. D. Spitzer, „T Q M: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage,” *Quality Progress*, June 1993, pp. 59 – 64; T. C. Powell, „Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study,” *Strategic Management Journal*, January 1995, pp. 15 – 37; and N. A. Shepherd, „Competitive Advantage: Mapping Change and the Role of the Quality Manager of the Future,” *Annual Quality Congress*, May 1998, pp. 53 – 60.
- 20 იხილეთ *Academy of Management Review*-ს სპეციალური გამოშვება, რომელიც მიეძღვნა T Q M-ს, July 1994, pp. 390 – 584; B. Voss, „Quality’s Second Coming,” *Journal of Business Strategy*, March – April 1994, pp. 42 – 46; R. Krishnan, A. B. Shani, R. M. Grant, and R. Baer, „In Search of Quality Improvement Problems of Design and Implementation,” *Academy of Management Executive*, November 1993, pp. 7 – 20; C. A. Barclay, „Quality Strategy and T Q M Policies: Empirical Evidence,” *Management International Review*, Special Issue 1993, pp. 87 – 98; and R. Jacob, „T Q M: More Than a Dying Fad?” *Fortune*, October 18, 1993, pp. 66 – 72; and R. J. Schonberger, „Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy,” *Academy of Management Executive*, August 1992, pp. 80 – 87.
- 21 „Executive Insight: An Interview with Peter Blair, Senior Director of Marketing, Kiva Systems,” *Apparel Magazine*, June 2012, p. 24; A. Noto, „Amazon’s Robotics Play Underscores Industry Trend,” *Mergers & Acquisitions: The Dealmaker’s Journal*, May 2012, p. 14; „Amazon to Acquire Kiva Systems for \$775 Million,” *Material Handling & Logistics*, April 2012, p. 7; and C. Chaey, „The World’s 50 Most Innovative Companies: Kiva Systems,” *Fast Company.com*, March 2012, p. 110.
- 22 D. Dunne and R. Martin, „Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion,” *Academy of Management Learning & Education*, December 2006, pp. 512 – 523.
- 23 მაგალითად, იხილეთ: A. Brandenburger, „Porter’s Added Value: High Indeed!” *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 58 – 60; N. Argyres and A. M. Mc Gahan, „An Interview with Michael Porter,” *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 43 – 52; D. F. Jennings and J. R. Lumpkin, „Insights between Environmental Scanning Activities and Porter’s Generic Strategies: An Empirical Analysis,” *Strategic Management Journal*, 18, No. 4 (1992), pp. 791 – 803; I. Bamberger, „Developing Competitive Advantage in Small and Medium- Sized Firms,” *Long Range Planning*, October 1989, pp. 80 – 88; C. W. L. Hill, „Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework,” *Academy of Management Review*, July 1988, pp. 401 – 412; A. I. Murray, „A Contingency View of Porter’s ‘ Generic Strategies,’” *Academy of Management Review*, July 1988, pp. 390 – 400; M. E. Porter, „From Competitive Advantage to Corporate Strategy,” *Harvard Business Review*, May – June 1987, pp. 43 – 59; G. G. Dess and P. S. Davis, „Porter’s (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data— Part II: Performance Implications,” *Organization Studies*, No. 3 (1986), pp. 255 – 261; G. G. Dess and P. S. Davis, „Porter’s (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data— Part I: Testing Porter,” *Organization Studies*, no. 1 (1986), pp. 37 – 55; G. G. Dess and P. S. Davis, „Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, September 1984, pp. 467 – 488; Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; and M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
- 24 J. W. Bachmann, „Competitive Strategy: It’s O. K. to Be Different,” *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 61 – 65; S. Cappele, P. Wright, M. Kroll, and D. Wyld, „Competitive Strategies and Business Performance: An Empirical Study of Select Service Businesses,” *International Journal of Management*, March 1992, pp. 1 – 11; D. Miller, „The Generic Strategy Trap,” *Journal of Business Strategy*, January – February 1991, pp. 37 – 41; R. E. White, „Organizing to Make Business Unit Strategies Work,” in H. E. Glass (ed.), *Handbook of Business Strategy*, 2d ed. (Boston: Warren Gorham and Lamont, 1991), pp. 1 – 24; and Hill, „Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework.”
- 25 ციფრების ჩანართი ეფუძნება: M. E. Mangelsdorf, „Interview with Dr. Peter Weill: Getting an Edge from IT,” *Wall Street Journal*, November 30, 2009, p. R2; M. E. Raynor, M. Ahmed, and A. D. Henderson, „Are ‘ Great’ Companies Just Lucky?” *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 18 – 19; J. Yang and M. E. Mullins, „Employee’s Concerns in Mergers and Acquisitions,” *U S A Today*, June 6, 2007, p. 1 B; and J. Choi, D. Lovallo, and A. Tarasova, „Better Strategy for Business Units: A Mc Kinsey Global Survey,” *The Mc Kinsey Quarterly Online* [www.mckinseyquarterly.com], July 2007.
- 26 B. Sisario, „Out to Shake Up Music, Often With Sharp Words,” *New York Times Online*, May 6, 2012; and J. Plambeck, „As C D Sales Wane, Music Retailers Diversify,” *New York Times Online*, May 30, 2010.
- 27 S. Clifford, „Amazon Leaps Into High End of the Fashion Pool,” *New York Times Online*, May 7, 2012 and “Can Amazon Be A Fashion Player?” *Women’s Wear Daily*, May 4, 2012, p. 1.
- 28 S. Ghoshal and C. A. Bartlett, „Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process,” *Harvard Business Review*, January – February 1995, pp. 86 – 96.
- 29 R. Calori, G. Johnson, and P. Sarnin, „C E O’s Cognitive Maps and the Scope of the Organization,” *Strategic Management Journal*, July 1994, pp. 437 – 457.
- 30 R. D. Ireland and M. A. Hitt, „Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership,” *Academy of Management Executive*, February 1999, pp. 43 – 57.
- 31 J. P. Wallman, „Strategic Transactions and Managing the Future: A Druckerian Perspective,” *Management Decision*, vol. 48, no. 4, 2010, pp. 485 – 499; D. E. Zand, „Drucker’s Strategic Thinking Process: Three Key Techniques,” *Strategy & Leadership*, vol. 38, no. 3, 2010, pp. 23 – 28; and R. D. Ireland and M. A. Hitt, „Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership.” 32. Lublin and Mattioli, „Strategic Plans Lose Favor.”
- 32 Lublin and Mattioli, „Strategic Plans Lose Favor.”
- 33 იქვე.
- 34 K. Shimizu and M. A. Hitt, „Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Decisions,” *Academy of Management Executive*, November 2004, p. 44.
- 35 B. Barnes, „Across U. S., E S P N Aims to Be the Home Team,” *New York Times Online*, July 20, 2009; P. Sanders and M. Futterman, „Competition Pushes Up Content Costs for E S P N,” *Wall Street Journal*, February 23, 2009, pp. B1+; T. Lowry, „E S P N’s Cell- Phone Fum-

- ble," Business Week Online, October 30, 2006; and T. Lowry, "In the Zone," Business Week, October 17, 2005, pp. 66 – 77.
- 36 E. Kim, D. Nam, and J. L. Stimpert, "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions," *Journal of Management*, vol. 30, no. 5 (2004), pp. 569 – 589; and G. T. Lumpkin, S. B. Droege, and G. G. Dess, "E- Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls," *Organizational Dynamics*, Spring 2002, pp. 325 – 340.
 - 37 Kim, Nam, and Stimpert, "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions."
 - 38 S. Clifford, "Luring Online Shoppers Offline," *New York Times Online*, July 4, 2012.
 - 39 J. Gaffney, "Shoe Fetish," *Business 2.0*, March 2002, pp. 98 – 99.
 - 40 D. Fickling, "The Singapore Girls Aren't Smiling Anymore," *Bloomberg Business Week*, May 21 – May 27, 2012, pp. 25 – 26; L. Heracleous and J. Wirtz, "Singapore Airlines' Balancing Act," *Harvard Business Review*, July- August 2010, pp. 145 – 149; and J. Doebele, "The Engineer," *Forbes*, January 9, 2006, pp. 122 – 124.
 - 41 S. Ellison, "P& G to Unleash Dental Adult- Pet Food," *Wall Street Journal*, December 12, 2002, p. B4.
 - 42 A. O' Leary, "Tech Companies Leave Phone Calls Behind," *New York Times Online*, July 6, 2012.
 - 43 მასალები ბიზნეს-გეგმის განვითარებისთვის შეგიძლიათ იხილოთ: Small Business Administration, *The Business Plan Workbook* (Washington, D C, May 17, 2001); and on the Small Business Administration Web site [www.sba.gov]. In addition, readers may find software such as Business Plan Pro Software, available at [www.businessplanpro.com], useful.
 - 44 D. Roman and W. Kemble- Diaz, "Owner of Fast- Fashion Retailer Zara Keeps Up Emerging- Markets Push," *Wall Street Journal*, June 14, 2012, p. B3; Press Releases, "Inditex Achieves Net Sales of 9,709 Million Euros, An Increase of 10 percent," [www.inditex.com], February 22, 2012; C. Bjork, "' Cheap Chic' Apparel Sellers Heat Up U. S. Rivalry on Web," *Wall Street Journal*, September 6, 2011, pp. B1+; A. Kenna, "Zara Plays Catch-up With Online Shoppers," *Bloomberg Business Week*, August 29 – September 4, 2011, pp. 24 – 25; K. Girotra and S. Netessine, "How to Build Risk Into Your Business Model," *Harvard Business Review*, May 2011, pp. 100 – 105; M. Dart and R. Lewis, "Break the Rules the Way Zappos and Amazon Do," *Bloomberg Business Week Online*, April 29, 2011; K. Cappell, "Zara Thrives by Breaking All the Rules," *Business Week*, October 20, 2008, p. 66; and C. Rohwedder and K. Johnson, "Pace- Setting Zara Seeks More Speed to Fight Its Rising Cheap Chic Rivals," *Wall Street Journal*, February 20, 2008, pp. B1+.
 - 45 D. Reisinger, "Dark Days Ahead for Netflix?" *Fortune.com*, July 12, 2012; S. Woo and I. Sherr, "Netflix's Growth Disappoints," *Wall Street Journal*, April 24, 2012, pp. B1+; S. Woo and I. Sherr, "Netflix Recovers Subscribers," *Wall Street Journal*, January 26, 2012, pp. B1+; J. Pepitone, "Netflix C E O: We Got Overconfident," *C N N Money.com*, December 6, 2011; D. Mc Donald, "Netflix: Down, But Not Out," *C N N.com*, November 23, 2011; H. W. Jenkins, Jr., "Netflix Isn't Doomed," *Wall Street Journal*, October 26, 2011, p. A13; C. Edwards, "Netflix Drops Most Since 2004 After Losing 800,000 Customers," *Business Week.com*, October 25, 2011; N. Wingfield and B. Stelter, "How Netflix Lost 800,000 Members and Good Will," *New York Times Online*, October 24, 2011; C. Edwards and R. Grover, "Can Netflix Regain Lost Ground," *Business Week.com*, October 19, 2011; and R. Grover, C. Edwards, and A. Fixmer, "Can Netflix Find Its Future By Abandoning the Past?" *Bloomberg Business Week*, September 26 – October 2, 2011, pp. 29 – 30.
 - 1 J. Swartz, "Visa Stores Data Like Gold: In Its Own Fort Knox," *U S A Today*, March 26, 2012, p. 4 B; M. Fitzgerald, "How Visa Protects Your Data" *Fast Company*, October 19, 2011; M. Fitzgerald, "Visa Is Ready for Anything," *Fast Company.com*, November 2011, pp. 54–58; and "Visa Launches New Operating System, Data Center," *Card Line*, November 20, 2009, p. 37.
 - 2 B. Hagenbaugh, "State Quarters Extra Leaf Grew Out of Lunch Break," *U S A Today*, January 20, 2006, p. 1 B
 - 3 K. A. Merchant, "The Control Function of Management," *Sloan Management Review*, Summer 1982, pp. 43–55.
 - 4 E. Flamholtz, "Organizational Control Systems Managerial Tool," *California Management Review*, Winter 1979, p. 55.
 - 5 D. Heath and C. Heath, "The Telltale Brown M& M," *Fast Company*, March 2010, pp. 36–38.
 - 6 T. Vinas and J. Jusko, "5 Threats That Could Sink Your Company," *Industry Week*, September 2004, pp. 52–61; "Workplace Security: How Vulnerable Are You?" Special section in *Wall Street Journal*, September 29, 2003, pp. R1– R8; P. Magnusson, "Your Jitters Are Their Lifeblood," *Business Week*, April 14, 2003, p. 41; and T. Purdum, "Preparing for the Worst," *Industry Week*, January 2003, pp. 53–55.
 - 7 A. Young, "Security Lapses Found at C D C Bioterror Lab in Atlanta," *U S A Today*, June 28, 2012, p. 5 A; J. O' Donnell, "Best Buy Blames Processes for Holiday Mixups," *U S A Today*, January 13, 2012, p. 3 B; M. Wohlsten, "Lost i Phone Just One Headache for Apple," *The Associated Press*, Springfield, Missouri News- Leader, September 20, 2011, p. 6 A; M. Saltmarsh, "U B S Reports \$2 Billion Loss by Rogue Trader," *New York Times Online*, September 15, 2011; and J. Pepitone, "Dropbox's Password Nightmare Highlights Cloud Risks," *C N N Money.com*, June 22, 2011.
 - 8 K. Peters, "Office Depot's President on How ' Mystery Shopping' Helped Spark a Turnaround," *Harvard Business Review*, November 2011, pp. 47–50.
 - 9 S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Journal*, December 1975, pp. 769–783.
 - 10 D. Heath and C. Heath, "Watch the Game Film," *Fast Company*, June 2010, pp. 52–54.
 - 11 M. Starr, "State-of-the- Art Stats," *Newsweek*, March 24, 2003, pp. 47–49
 - 12 A. H. Jordan and P. G. Audia, "Self- Enhancement and Learning from Performance Feedback," *Academy of Management Review*, April 2012, pp. 211–231; D. Busser, "Delivering Effective Performance Feedback," *T& D*, April 2012, pp. 32–34; and "U. S. Employees Desire More Sources of Feedback for Performance Reviews," *T& D*, February 2012, p. 18.
 - 13 D. Busser, "Delivering Effective Performance Feedback."
 - 14 S. Clifford, "Demand at Target for Fashion Line Crashes Web Site," *New York Times Online*, September 13, 2011; "Domino's Delivered Free Pizzas," *Springfield, Missouri, News- Leader*, April 3, 2009, p. 3 B; and L. Robbins, "Goggle Error Sends Warning Worldwide," *New York Times Online*, February 1, 2009.
 - 15 H. Koontz and R. W. Bradspies, "Managing Through Feedforward Control," *Business Horizons*, June 1972, pp. 25–36.
 - 16 L. Landro, "Hospitals Overhaul E Rs to Reduce Mistakes," *Wall Street Journal*, May 10, 2011, p. D3.
 - 17 M. Helft, "The Human Hands Behind the Google Money Machine," *New York Times Online*, June 2, 2008.
 - 18 B. Caulfield, "Shoot to Kill," *Forbes*, January 7, 2008, pp. 92–96.
 - 19 T. Laseter and L. Laseter, "See for Yourself," *Strategy+ Business* [www.strategy-business.com], November 29, 2007.
 - 20 W. H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1975), p. 33.

- 21 J. H. Cushman, Jr., „U. S. Tightens Security for Economic Data,” *New York Times Online*, July 16, 2012; B. Worthen, „Private Sector Keeps Mum on Cyber Attacks,” *Wall Street Journal*, January 19, 2010, p. B4; G. Bowley, „Ex- Worker Said to Steal Goldman Code,” *New York Times Online*, July 7, 2009; and R. King, „Lessons from the Data Breach at Heartland,” *Business Week Online*, July 6, 2009.
- 22 Deloitte & Touche and the Ponemon Institute, „Research Report: Reportable and Multiple Privacy Breaches Rising at Alarming Rate,” *Ethics Newsline* [www.ethicsnewsline.wordpress.com], January 1, 2008.
- 23 B. Grow, K. Epstein, and C. C. Tschang, „The New E- Spionage Threat,” *Business Week*, April 21, 2008, pp. 32–41; S. Leibs, „Firewall of Silence,” *C F O*, April 2008, pp. 31–35; J. Pereira, „How Credit- Card Data Went Out Wireless Door,” *Wall Street Journal*, May 4, 2007, pp. A1+; and B. Stone, „Firms Fret as Office E- Mail Jumps Security Walls,” *New York Times Online*, January 11, 2007.
- 24 D. Whelan, „Google Me Not,” *Forbes*, August 16, 2004, pp. 102–104.
- 25 K. Hendricks, M. Hora, L. Menor, and C. Wiedman, „Adoption of the Balance Scorecard: A Contingency Variables Analysis,” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, June 2012, pp. 124–138; E. R. Iselin, J. Sands, and L. Mia, „Multi- Perspective Performance Reporting Systems, Continuous Improvement Systems, and Organizational Performance,” *Journal of General Management*, Spring 2011, pp. 19–36; T. L. Albright, C. M. Burgess, A. R. Hibbets, and M. L. Roberts, „Four Steps to Simplify Multimeasure Performance Evaluations Using the Balanced Scorecard,” *Journal of Corporate Accounting & Finance*, July– August 2010, pp. 63–68; H. Sundin, M. Granlund, and D. A. Brown, „Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard,” *European Accounting Review*, vol. 19, no. 2, 2010, pp. 203–246; R. S. Kaplan and D. P. Norton, „How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization,” *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 100–109; L. Bassi and D. Mc Murrer, „Developing Measurement Systems for Managers in the Knowledge Era,” *Organizational Dynamics*, May 2005, pp. 185–196; G. M. J. De Koning, „Making the Balanced Scorecard Work (Part 2),” *Gallup Brain* [brain.gallup.com], August 12, 2004; G. J. J. De Koning, „Making the Balanced Scorecard Work (Part 1),” *Gallup Brain* [brain.gallup.com], July 8, 2004; K. Graham, „Balanced Scorecard,” *New Zealand Management*, March 2003, pp. 32–34; K. Ellis, „A Ticket to Ride: Balanced Scorecard,” *Training*, April 2001, p. 50; and T. Leahy, „Tailoring the Balanced Scorecard,” *Business Finance*, August 2000, pp. 53–56.
- 26 T. Leahy, „Tailoring the Balanced Scorecard.”
- 27 0330.
- 28 V. Fuhrmans, „Replicating Cleveland Clinic’s Success Poses Major Challenges,” *Wall Street Journal*, July 23, 2009, p. A4.
- 29 R. Pear, „A. M. A. to Develop Measure of Quality of Medical Care,” *New York Times Online*, February 21, 2006; and A. Taylor III, „Double Duty,” *Fortune*, March 7, 2005, pp. 104–110.
- 30 Leader Who Made a Difference box based on J. Reingold and M. Adamo, „The Fun King,” *Fortune*, May 21, 2012, pp. 166–174; „The World’s Most Admired Companies,” *Fortune*, March 19, 2012, pp. 139+; P. Sanders, „Disney Angles for Cash, Loyalty,” *Wall Street Journal*, March 11, 2009, p. B4; and R. Siklos, „Bob Iger Rocks Disney,” *C N N Online* [www.cnnmoney.com], January 5, 2009.
- 31 S. Minter, „How Good Is Your Benchmarking?” *Industry Week*, October 2009, pp. 24–26; and T. Leahy, „Extracting Diamonds in the Rough,” *Business Finance*, August 2000, pp. 33–37.
- 32 B. Bruzina, B. Jessop, R. Plourde, B. Whitlock, and L. Rubin, „Ameren Embraces Benchmarking As a Core Business Strategy,” *Power Engineering*, November 2002, pp. 121–124.
- 33 J. Yaukey and C. L. Romero, „Arizona Firm Pays Big for Workers’ Digital Downloads,” *Associated Press*, Springfield, Missouri, News- Leader, May 6, 2002, p. 6 B.
- 34 L. Petrecca, „Office Madness,” *U S A Today*, March 15, 2012, pp. 1 A+; D. Mattioli and J. Espinoza, „World Cup Poses Challenge to Bosses,” *Wall Street Journal*, June 14, 2010, p. B9; „March Madness Leads to Drop in Productivity,” *Delaware County Daily Times Online*, March 16, 2010; and „March Madness at Work Raises Questions of Priorities, Productivity,” *Fox Sports Online*, March 15, 2010.
- 35 L. Petrecca, „Feel Like Someone’s Watching? You’re Right,” *U S A Today*, March 17, 2010, pp. 1 B+.
- 36 S. Armour, „Companies Keep an Eye on Workers’ Internet Use,” *U S A Today*, February 21, 2006, p. 2 B.
- 37 B. White, „The New Workplace Rules: No Video- Watching,” *Wall Street Journal*, March 4, 2008, pp. B1+.
- 38 P- W. Tam, E. White, N. Wingfield, and K. Maher, „Snooping E- Mail by Software Is Now a Workplace Norm,” *Wall Street Journal*, March 9, 2005, pp. B1+; D. Hawkins, „Lawsuits Spur Rise in Employee Monitoring,” *U. S. News & World Report*, August 13, 2001, p. 53; and L. Guernsey, „You’ve Got Inappropriate Mail,” *New York Times*, April 5, 2000, pp. C1+.
- 39 S. Armour, „More Companies Keep Track of Workers’ E- Mail,” *U S A Today*, June 13, 2005, p. 4 B; and E. Bott, „Are You Safe? Privacy Special Report,” *P C Computing*, March 2000, pp. 87–88.
- 40 B. Acohido, „An Invitation to Crime,” *U S A Today*, March 4, 2010, pp. A1+; W. P. Smith and F. Tabak, „Monitoring Employee E-mails: Is There Any Room for Privacy?” *Academy of Management Perspectives*, November 2009, pp. 33–38; and S. Boehle, „They’re Watching You,” *Training*, September 2008, pp. 23–29.
- 41 data points box based on J. Yang and B. Bravo, „What Is the Most Common Cause of On-the- Job Distraction?” *U S A Today*, July 11, 2012, p. 1 B; J. Yang and S. Ward, „Safe Workplace?” *U S A Today*, March 5, 2012, p. 1 B; A. R. Carey and V. Salazar, „When Are People Playing Online Games at Work?” *U S A Today*, July 13, 2011, p. 1 A; „There’s No Shame in Cyberloafing,” *Harvard Business Review*, December 2011, p. 30; M. Saltzman, „Poll: 69% Worry About Security,” *U S A Today*, June 24, 2011, p. 3 B; and T. Mullaney, „Distractions for Workers Add Up,” *U S A Today*, May 18, 2011, p. 1 B.
- 42 S. Greenhouse, „Shoppers? Studies Say Keep an Eye on Workers,” *New York Times Online*, December 30, 2009.
- 43 A. M. Bell and D. M. Smith, „Theft and Fraud May Be an Inside Job,” *Workforce Online* [www.workforce.com], December 3, 2000.
- 44 C. C. Verschoor, „New Evidence of Benefits from Effective Ethics Systems,” *Strategic Finance*, May 2003, pp. 20–21; and E. Krell, „Will Forensic Accounting Go Mainstream?” *Business Finance*, October 2002, pp. 30–34.
- 45 J. Greenberg, „The S T E A L Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft,” in R. Giacalone and J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Newbury Park, C A: Sage, 1997), pp. 85–108.
- 46 B. E. Litzky, K. A. Eddleston, and D. L. Kidder, „The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors,” *Academy of Management Perspective*, February 2006, pp. 91–103; „Crime Spree,” *Business Week*, September 9, 2002, p. 8; B. P. Niehoff and R. J. Paul, „Causes of Employee Theft and Strategies That H R Managers Can Use for Prevention,” *Human Resource Management*, Spring 2000, pp. 51–64; and G. Winter, „Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder,” *New York Times*, July 12, 2000, pp. C1+.
- 47 This section is based on J. Greenberg, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8th ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2003), pp. 329–330.
- 48 A. H. Bell and D. M. Smith, „Why Some Employees Bite the Hand That Feeds Them,” *Workforce Management Online*, December 3, 2000.
- 49 B. E. Litzky et al., „The Good, the Bad, and the Misguided”; A. H. Bell and D. M. Smith, „Protecting the Company Against Theft and Fraud,”

- Workforce Management Online, December 3, 2000; J. D. Hansen, „To Catch a Thief,” *Journal of Accountancy*, March 2000, pp. 43–46; and J. Greenberg, „The Cognitive Geometry of Employee Theft,” in *Dysfunctional Behavior In Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, CT: J A I Press, 1998), pp. 147–193.
- 50 R. Rivera and L. Robbins, „Troubles Preceded Connecticut Workplace Killing,” *New York Times Online*, August 3, 2010; J. Griffin, „Workplace Violence News” [www.workplaceviolencenews.com], July 16, 2010; J. Smerd, „Workplace Shootings in Florida, Texas Again Put Focus on Violence on the Job,” *Workforce Management Online*, November 6, 2009; R. Lenz, Associated Press, „Gunman Kills Five, Himself At Plant,” *Springfield, Missouri, News- Leader*, June 26, 2008, p. 6 A; C B S News, „Former Postal Worker Kills 5, Herself” [www.cbsnews.com/stories], January 31, 2006; C B S News, „Autoworker’s Grudge Turns Deadly” [www.cbsnews.com/stories], January 27, 2005; D. Sharp, „Gunman Just Hated a Lot of People,” *U S A Today*, July 10, 2003, p. 3 A; and M. Prince, „Violence in the Workplace on the Rise; Training, Zero Tolerance Can Prevent Aggression,” *Business Insurance*, May 12, 2003, p. 1.
- 51 „Workplace Shootings: Fact Sheet,” U. S. Bureau of Labor Statistics [www.bls.gov/data/], July 2010; Occupational Health and Safety, „B L S: Workplace Homicides Drop to Lowest Number on Record” [www.ohsonline.com], August 17, 2007.
- 52 J. Mc Cafferty, „Verbal Chills,” *C F O*, June 2005, p. 17; S. Armour, „Managers Not Prepared for Workplace Violence,” July 15, 2004, pp. 1 B+; and „Workplace Violence,” *O S H A Fact Sheet*, U. S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 2002.
- 53 „Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence,” *Workforce Management Online*, December 3, 2000.
- 54 „Bullying Bosses Cause Work Rage Rise,” *Management Issues News* [www.management-issues.com], January 28, 2003.
- 55 R. Mc Natt, „Desk Rage,” *Business Week*, November 27, 2000, p. 12.
- 56 M. Gorkin, „Key Components of a Dangerously Dysfunctional Work Environment,” *Workforce Management Online*, December 3, 2000.
- 57 „Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence” ; M. Gorkin, „Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence” ; „Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?” ; and „Points to Cover in a Workplace Violence Policy,” all articles from *Workforce Management Online*, December 3, 2000.
- 58 A. Taylor, „Enterprise Asks What Customer’s Thinking and Acts,” *U S A Today*, May 22, 2006, p. 6 B; and A. Taylor, „Driving Customer Satisfaction,” *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 24–25.
- 59 S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, „Driving Service Effectiveness Through Employee– Customer Linkages,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73–84; J. L. Heskett, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: Free Press, 1997); and J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger, „Putting the Service Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, March– April 1994, pp. 164–170.
- 60 T. Buck and A. Shahrim, „The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: The Case of Germany,” *Journal of International Business Studies*, January 2005, pp. 42–61; and „A Revolution Where Everyone Wins: Worldwide Movement to Improve Corporate- Governance Standards,” *Business Week*, May 19, 2003, p. 72.
- 61 J. S. Mc Clenahan, „Executives Expect More Board Input,” *Industry Week*, October 2002, p. 12.
- 62 D. Salierno, „Boards Face Increased Responsibility,” *Internal Auditor*, June 2003, pp. 14–15.
- 63 „Restaurant Serves Rum Drink to Boy, 10,” www.wishtv.com, April 20, 2012; B. Horovitz, „Restaurants Reel After Babies Get Booze,” *U S A Today*, April 15, 2011, p. 1 B; „Toddler Given Sangria at Restaurant,” www.wishtv.com, April 14, 2011; and A. Hillaker, „Applebee’s Serves Alcohol to 15-month-old Child Instead of Apple Juice,” *Mi N B Cnews.com*, April 11, 2011.
- 64 A. Andors, „Keeping Teen Workers Safe,” *H R Magazine*, June 2010, pp. 76–80.
- 65 T. Fowler, „U. S. Nears B P Settlement,” *Wall Street Journal*, June 29, 2012, p. A3; T. Tracy, „B P, Contractors Cited,” *Wall Street Journal*, October 13, 2011, p. B3; J. M. Broder, „Companies, Crews and Regulators Share Blame in Coast Guard Report on Oil Spill,” *New York Times Online*, April 22, 2011; R. Brown, „Oil Rig’s Siren Was Kept Silent, Technician Says,” *New York Times Online*, July 23, 2010; I. Urbina, „Workers on Doomed Rig Voiced Concern About Safety,” *New York Times Online*, July 21, 2010; R. Gold, „Rig’s Final Hours Probed,” *Wall Street Journal*, July 19, 2010, pp. A1+; S. Lyall, „In B P’s Record, a History of Boldness and Costly Blunders,” *New York Times Online*, July 12, 2010; B. Casselman and R. Gold, „Unusual Decisions Set Stage for B P Disaster,” *Wall Street Journal*, May 27, 2010, pp. A1+; H. Fountain and T. Zeller, Jr., „Panel Suggests Signs of Trouble Before Rig Explosion,” *New York Times Online*, May 25, 2010; and R. Gold and N. King Jr., „The Gulf Oil Spill: Red Flags Were Ignored Aboard Doomed Rig,” *Wall Street Journal*, May 13, 2010, p. A6.
- 66 D. Kirka, „Heathrow Handles Record Numbers for Olympics,” www.aviationpros.com, July 17, 2012; E. Lawrie, „London Heathrow Olympic Surge Spurs Record Traffic Plan,” www.bloomberg.com, July 16, 2012; K. Kühn, „How Has T5 Taken Off?” *Caterer & Hotelkeeper*, March 12, 2010, pp. 22–25; C. Dosh, „Debunking T5 Terror,” *Successful Meetings*, April 2009, p. 99; M. Frary, „A Tale of Two Terminals,” *Business Travel World*, August 2008, pp. 16–19; K. Capell, „British Airways Hit by Heathrow Fiasco,” *Business Week*, April 3, 2008, p. 6; The Associated Press, „Problems Continue at Heathrow’s Terminal 5,” *International Herald Tribune* [www.ihf.com], March 31, 2008; M. Scott, „New Heathrow Hub: Slick, but No Savior,” *Business Week*, March 28, 2008, p. 11; and G. Katz, „Flights Are Canceled, Baggage Stranded, as London’s New Heathrow Terminal Opens,” *The Seattle Times Online* [www.seattletimes.nwsourc.com], March 27, 2008.

დაგეგმვისა და კონტროლის ტექნიკის მოდული

- 1 J. Brustein, „Star Pitchers in a Duel? Tickets Will Cost More,” *New York Times Online*, June 27, 2010; and A. Satariano, „Innovator: Barry Kahn,” *Bloomberg Business Week*, May 24– May 30, 2010, p. 39.
- 2 J. Trotsky, „The Futurists,” *U S News & World Report*, April 19, 2004, pp. E E4– E E6.
- 3 F. Vogelstein, „Search and Destroy,” *Fortune*, May 2, 2005, pp. 73–82.
- 4 S. C. Jain, „Environmental Scanning in U. S. Corporations,” *Long Range Planning*, April 1984, pp. 117–128; სხევე იხ. L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (New York: John Wiley & Sons, 1988); E. H. Burack and N. J. Mathys, „Environmental Scanning Improves Strategic Planning,” *Personnel Administrator*, April 1989, pp. 82–87; R. Subramanian, N. Fernandes, and E. Harper, „Environmental Scanning in U. S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance,” *Management International Review*, July 1993, pp. 271–286; B. K. Boyd and J. Fulk, „Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model,” *Journal of Management*, vol. 22, no. 1, 1996, pp. 1–21; D. S. Elkenov, „Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior,” *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, pp. 287–302; K. Kumar, R. Subramanian, and K. Strandholm, „Competitive Strategy, Environmental Scanning and Performance: A Context Specific Analysis of Their Relationship,” *International Journal of Commerce and Management*, Spring 2001, pp. 1–18; C. G. Wagner, „Top 10 Reasons to Watch Trends,” *The Futurist*, March– April 2002, pp. 68–69; and V. K. Garg, B. A. Walters, and R. L. Priem, „Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, August 2003, pp. 725–744.

- 5 B. Gilad, „The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy,” *Columbia Journal of World Business*, Winter 1989, pp. 29–35; L. Fuld, „A Recipe for Business Intelligence,” *Journal of Business Strategy*, January–February 1991, pp. 12–17; J. P. Herring, „The Role of Intelligence in Formulating Strategy,” *Journal of Business Strategy*, September–October 1992, pp. 54–60; K. Western, „Ethical Spying,” *Business Ethics*, September–October 1995, pp. 22–23; D. Kinard, „Raising Your Competitive IQ: The Payoff of Paying Attention to Potential Competitors,” *Association Management*, February 2003, pp. 40–44; K. Girard, „Snooping on a Shoestring,” *Business 2.0*, May 2003, pp. 64–66; and „Know Your Enemy,” *Business 2.0*, June 2004, p. 89.
- 6 C. Davis, „Get Smart,” *Executive Edge*, October–November 1999, pp. 46–50.
- 7 B. Ettore, „Managing Competitive Intelligence,” *Management Review*, October 1995, pp. 15–19.
- 8 A. Serwer, „P&G’s Covert Operation,” *Fortune*, September 17, 2001, pp. 42–44.
- 9 B. Rosner, „HR Should Get a Clue: Corporate Spying Is Real,” *Workforce*, April 2001, pp. 72–75.
- 10 Western, „Ethical Spying.”
- 11 W. H. Davidson, „The Role of Global Scanning in Business Planning,” *Organizational Dynamics*, Winter 1991, pp. 5–16.
- 12 T. Smart, „Air Supply,” *U S News & World Report*, February 28, 2005, p. E10.
- 13 „Is Supply Chain Collaboration Really Happening?” *ERI Journal* [www.eri.com], January–February 2006; L. Denend and H. Lee, „West Marine: Driving Growth Through Shipshape Supply Chain Management, A Case Study,” *Stanford Graduate School of Business* [www.vics.org], April 7, 2005; N. Nix, A. G. Zacharia, R. F. Lusch, W. R. Bridges, and A. Thomas, „Keys to Effective Supply Chain Collaboration: A Special Report from the Collaborative Practices Research Program,” *Neeley School of Business, Texas Christian University* [www.vics.org], November 15, 2004; Collaborative, Planning, Forecasting, and Replenishment Committee Web site [www.cprf.org], May 20, 2003; and J. W. Verity, „Clearing the Cobwebs From the Stockroom,” *Business Week*, October 21, 1996, p. 140.
- 14 ob. A. B. Fisher, „Is Long-Range Planning Worth It?” *Fortune*, April 23, 1990, pp. 281–284; J. A. Fraser, „On Target,” *Inc.*, April 1991, pp. 113–114; P. Schwartz, *The Art of the Long View* (New York: Doubleday/Currency, 1991); G. Hamel and C. K. Prahalad, „Competing for the Future,” *Harvard Business Review*, July–August 1994, pp. 122–128; F. Elikai and W. Hall, Jr., „Managing and Improving the Forecasting Process,” *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, Spring 1999, pp. 15–19; L. Lapide, „New Developments in Business Forecasting,” *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, Summer 1999, pp. 13–14; and T. Leahy, „Building Better Forecasts,” *Business Finance*, December 1999, pp. 10–12.
- 15 J. Goff, „Start with Demand,” *CFO*, January 2005, pp. 53–57.
- 16 L. Brannen, „Upfront: Global Planning Perspectives,” *Business Finance*, March 2006, pp. 12+.
- 17 V. Ryan, „Future Tense,” *CFO*, December 2008, pp. 37–42.
- 18 R. Durand, „Predicting a Firm’s Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention,” *Strategic Management Journal*, September 2003, pp. 821–838.
- 19 J. Katz, „Forecasts Demand Change,” *Industry Week*, May 2010, pp. 26–29; A. Stuart, „Imperfect Futures,” *CFO*, July–August 2009, pp. 48–53; C. L. Jain and M. Covas, „Thinking About Tomorrow,” *Wall Street Journal*, July 7, 2008, p. R10+; T. Leahy, „Turning Managers into Forecasters,” *Business Finance*, August 2002, pp. 37–40; M. A. Giullian, M. D. Odom, and M. W. Totaro, „Developing Essential Skills for Success in the Business World: A Look at Forecasting,” *Journal of Applied Business Research*, Summer 2000, pp. 51–65; F. Elikai and W. Hall, Jr., „Managing and Improving the Forecasting Process;” and N. Pant and W. H. Starbuck, „Innocents in the Forest: Forecasting and Research Methods,” *Journal of Management*, June 1990, pp. 433–460.
- 20 T. Leahy, „Turning Managers into Forecasters.”
- 21 J. Hope, „Use a Rolling Forecast to Spot Trends,” *Harvard Business School Working Knowledge* [hbswk.hbs.edu], March 13, 2006.
- 22 განყოფილება ეფუძნება: Y. K. Shetty, „Benchmarking for Superior Performance,” *Long Range Planning* vol. 1, April 1993, pp. 39–44; G. H. Watson, „How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy,” *Planning Review*, January–February 1993, pp. 12–15; S. Greengard, „Discover Best Practices,” *Personnel Journal*, November 1995, pp. 62–73; J. Martin, „Are You as Good as You Think You Are?” *Fortune*, September 30, 1996, pp. 142–152; R. L. Ackoff, „The Trouble with Benchmarking,” *Across the Board*, January 2000, p. 13; V. Prabhu, D. Yarrow, and G. Gordon- Hart, „Best Practice and Performance Within Northeast Manufacturing,” *Total Quality Management*, January 2000, pp. 113–121; „E- Benchmarking: The Latest E- Trend,” *CFO*, March 2000, p. 7; E. Krell, „Now Read This,” *Business Finance*, May 2000, pp. 97–103; and H. Johnson, „All in Favor and G. Gordon- Hart, „Best Practice and Performance Within Northeast Manufacturing,” *Total Quality Management*, January 2000, pp. 113–121; „E- Benchmarking: The Latest E- Trend,” *CFO*, March 2000, p. 7; E. Krell, „Now Read This,” *Business Finance*, May 2000, pp. 97–103; and H. Johnson, „All in Favor Say Benchmark!” *Training*, August 2004, pp. 30–34.
- 23 „Newswatch,” *CFO*, July 2002, p. 26.
- 24 Benchmarking examples from the following: S. Carey, „Racing to Improve,” *Wall Street Journal*, March 24, 2006, pp. B1+; D. Waller, „NASCAR: The Army’s Unlikely Adviser,” *Time*, July 4, 2005, p. 19; A. Taylor, III, „Double Duty,” *Fortune*, March 7, 2005, p. 108; P. Gogoi, „Thinking Outside the Cereal Box,” *Business Week*, July 28, 2003, pp. 74–75; „Benchmarkers Make Strange Bedfellows,” *Industry Week*, November 15, 1993, p. 8; G. Fuchsberg, „Here’s Help in Finding Corporate Role Models,” *Wall Street Journal*, June 1, 1993, p. B1; and A. Tanzer, „Studying at the Feet of the Masters,” *Forbes*, May 10, 1993, pp. 43–44.
- 25 E. Krell, „The Case Against Budgeting,” *Business Finance*, July 2003, pp. 20–25; J. Hope and R. Fraser, „Who Needs Budgets?” *Harvard Business Review*, February 2003, pp. 108–115; T. Leahy, „The Top 10 Traps of Budgeting,” *Business Finance*, November 2001, pp. 20–26; T. Leahy, „Necessary Evil,” *Business Finance*, November 1999, pp. 41–45; J. Fanning, „Businesses Languishing in a Budget Comfort Zone?” *Management Accounting*, July/August 1999, p. 8; „Budgeting Processes: Inefficiency or Inadequate?” *Management Accounting*, February 1999, p. 5; A. Kennedy and D. Dugdale, „Getting the Most From Budgeting,” *Management Accounting*, February 1999, pp. 22–24; G. J. Nolan, „The End of Traditional Budgeting,” *Bank Accounting & Finance*, Summer 1998, pp. 29–36; and J. Mariotti, „Surviving the Dreaded Budget Process,” *IW*, August 17, 1998, p. 150.
- 26 მაგალითად, იხ., S. Stiansen, „Breaking Even,” *Success*, November 1988, p. 16.
- 27 S. E. Barndt and D. W. Carvey, *Essentials of Operations Management* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1982), p. 134.
- 28 E. E. Adam Jr. and R. J. Ebert, *Production and Operations Management*, 5th ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1992), p. 333.
- 29 მაგალითად, იხ., C. Benko and F. W. Mc Farlan, *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003); M. W. Lewis, M. A. Welsh, G. E. Dehler, and S. G. Green, „Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management,” *Academy of Management Journal*, June 2002, pp. 546–564; C. E. Gray and E. W. Larsen, *Project Management: The Managerial Process* (Columbus, OH: Mc Graw- Hill Higher Education, 2000); J. Davidson Frame,

- Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999).
- 30 დამატებითი იხ. Project Management Software Directory [www.infgoal.com/pmc/pmcswr.htm].
- 31 D. Zielinski, „Soft Skills, Hard Truth,” Training, July 2005, pp. 19–23.
- 32 H. Collingwood, „Best Kept Secrets of the World’s Best Companies: Secret 05, Bad News Folders,” Business2.0, April 2006, p. 84.
- 33 G. Colvin, „An Executive Risk Handbook,” Fortune, October 3, 2005, pp. 69–70; A. Long and A. Weiss, „Using Scenario Planning to Manage Short-Term Uncertainty,” Outward Insights [www.outwardinsights.com], 2005; B. Fiora, „Use Early Warning to Strengthen Scenario Planning,” Outward Insights [www.outwardinsights.com], 2003; L. Fahey, „Scenario Learning,” Management Review, March 2000, pp. 29–34; S. Caudron, „Frontview Mirror,” Business Finance, December 1999, pp. 24–30; and J. R. Garber, „What if...?,” Forbes, November 2, 1998, pp. 76–79.
- 34 S. Caudron, „Frontview Mirror,” p. 30.
- ## ოპერაციონალური მენეჯმენტის მოდული
- 1 K. Baxter, „Seoul Showcases Its Talent,” M E E D: Middle East Economic Digest, May 14, 2010, pp. 13–24; E. Ramstad, „High-Speed Wireless Transforms a Shipyard,” Wall Street Journal, March 16, 2010, p. B6; and Datamonitor, „Company Profile: Hyundai Heavy Industries Co., Ltd.” [www.datamonitor.com], November 27, 2009.
- 2 D. Mc Ginn, „Faster Food,” Newsweek, April 19, 2004, pp. E20–E22
- 3 World Factbook 2012, available online at <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>.
- 4 D. Michaels and J. L. Lunsford, „Streamlined Plane Making,” Wall Street Journal, April 1, 2005, pp. B1+.
- 5 T. Aepfel, „Workers Not Included,” Wall Street Journal, November 19, 2002, pp. B1+.
- 6 A. Aston and M. Arndt, „The Flexible Factory,” Business Week, May 5, 2003, pp. 90–91.
- 7 P. Panchak, „Pella Drives Lean Throughout the Enterprise,” Industry Week, June 2003, pp. 74–77.
- 8 J. Ordenez, „Mc Donald’s to Cut the Cooking Time of Its French Fries,” Wall Street Journal, May 19, 2000, p. B2.
- 9 C. Fredman, „The Devil in the Details,” Executive Edge, April–May, 1999, pp. 36–39.
- 10 ინფორმაცია იხ. [http://new.skoda-auto.com/Documents/Annual%20Reports/skoda_auto_annual_report_2007_%20E_N_F_I_N_A_L.pdf], July 8, 2008; and T. Mudd, „The Last Laugh,” Industry Week, September 18, 2000, pp. 38–44.
- 11 W. E. Deming, „Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management,” National Productivity Review, Winter 1981–1982, pp. 12–22.
- 12 T. Vinas, „Little Things Mean a Lot,” Industry Week, November 2002, p. 55.
- 13 „The Future of Manufacturing 2009,” Industry Week, November 2009, pp. 25–31; T. D. Kuczumarski, „Remanufacturing America’s Factory Sector,” Business Week Online, September 9, 2009; P. Panchak, „Shaping the Future of Manufacturing,” Industry Week, January 2005, pp. 38–44; M. Hammer, „Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company,” Harvard Business Review, April 2004, pp. 84–94; S. Levy, „The Connected Company,” Newsweek, April 28, 2003, pp. 40–48; and J. Teresko, „Plant Floor Strategy,” Industry Week, July 2002, pp. 26–32.
- 14 T. Laseter, K. Ramdas, and D. Swerdlow, „The Supply Side of Design and Development,” Strategy+ Business, Summer 2003, p. 23; J. Jusko, „Not All Dollars and Cents,” Industry Week, April 2002, p. 58; and D. Drickhamer, „Medical Marvel,” Industry Week, March 2002, pp. 47–49.
- 15 J. H. Sheridan, „Managing the Value Chain,” Industry Week [www.industryweek.com], September 6, 1999, pp. 1–4
- 16 იქვე, p. 3.
- 17 J. Teresko, „Forward, March!” Industry Week, July 2004, pp. 43–48; D. Sharma, C. Lucier, and R. Molloy, „From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers,” Strategy+ Business, Second Quarter 2002, pp. 38–48; and S. Leibs, „Getting Ready: Your Suppliers,” Industry Week [www.industryweek.com], September 6, 1999.
- 18 D. Bartholomew, „The Infrastructure,” Industry Week [www.industryweek.com], September 6, 1999, p. 1.
- 19 T. Stevens, „Integrated Product Development,” Industry Week, June 2002, pp. 21–28.
- 20 T. Vinas, „A Map of the World: I W Value-Chain Survey,” Industry Week, September 2005, pp. 27–34.
- 21 C. Burritt, C. Wolf, and M. Boyle, „Why Wal-Mart Wants to Take the Driver’s Seat,” Bloomberg Business Week, May 31–June 6, 2010, pp. 17–18.
- 22 R. Normann and R. Ramirez, „From Value Chain to Value Constellation,” Harvard Business Review on Managing the Value Chain (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000), pp. 185–219.
- 23 „Collaboration Is the Key to Reducing Costs,” Industry Week, October 2009, p. 35; J. Teresko, „The Tough Get Going,” Industry Week, March 2005, pp. 25–32; D. M. Lambert and A. M. Knemeyer, „We’re in This Together,” Harvard Business Review, December 2004, pp. 114–122; and V. G. Narayanan and A. Raman, „Aligning Incentives in Supply Chains,” Harvard Business Review, November 2004, pp. 94–102.
- 24 D. Drickhamer, „Looking for Value,” Industry Week, December 2002, pp. 41–43.
- 25 J. L. Yang, „Veggie Tales,” Fortune, June 8, 2009, pp. 25–30.
- 26 J. Jusko, „Focus. Discipline. Results,” Industry Week, June 2010, pp. 16–17.
- 27 J. H. Sheridan, „Managing the Value Chain,” p. 3.
- 28 S. Leibs, „Getting Ready: Your Customers,” Industry Week [www.industryweek.com], September 6, 1999, p. 1.
- 29 G. Taninecz, „Forging the Chain,” Industry Week, May 15, 2000, pp. 40–46.
- 30 S. Leibs, „Getting Ready: Your Customers.”
- 31 J. Katz, „Empowering the Workforce,” Industry Week, January 2009, p. 43.
- 32 D. Blanchard, „In the Rotation,” Industry Week, January 2009, p. 42.
- 33 N. Zubko, „Mindful of the Surroundings,” Industry Week, January 2009, p. 38.
- 34 „Top Security Threats and Management Issues Facing Corporate America: 2003 Survey of Fortune 1000 Companies,” A S I S International and Pinkerton [www.asisonline.org].
- 35 J. H. Sheridan, „Managing the Value Chain,” p. 4.
- 36 R. Russell and B. W. Taylor, Operations Management, 5th ed. (New York: Wiley, 2005); C. Liu-Lien Tan, „U. S. Response: Speedier Delivery,” Wall Street Journal, November 18, 2004, pp. D1+; and C. Salter, „When Couches Fly,” Fast Company, July 2004, pp. 80–81.
- 37 D. Joseph, „The G P S Revolution: Location, Location, Location,” Business Week Online, May 27, 2009.
- 38 J. Jargon, „Domino’s I T Staff Delivers Slick Site, Ordering System,” Wall Street Journal, November 24, 2009, p. B5; and S. Anderson, The Associated Press, „Restaurants Gear Up for Window Wars,” Springfield, Missouri, News-Leader, January 27, 2006, p. 5 B.
- 39 S. Mc Cartney, „A Radical Cockpit Upgrade Southwest Fliers Will Feel,” Wall Street Journal, April 1, 2010, p. D1.
- 40 D. Bartholomew, „Quality Takes a Beating,” Industry Week, March 2006, pp. 46–54; J. Carey and M. Arndt, „Making Pills the Smart Way,” Business Week, May 3, 2004, pp. 102–103; and A. Barrett, „Schering’s Dr. Feelbetter?” Business Week, June 23, 2003, pp. 55–56.

41 T. Vinas, „Six Sigma Rescue,” *Industry Week*, March 2004, p. 12.

42 J. S. Mc Clenahan, „Prairie Home Companion,” *Industry Week*, October 2005, pp. 45–46.

43 T. Vinas, „Zeroing In on the Customer,” *Industry Week*, October 2004, pp. 61–62.

44 W. Royal, „Spotlight Shines on Maquiladora,” *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 91–92.

45 იბ. B. Whitford and R. Andrew (eds.), *The Pursuit of Quality* (Perth: Beaumont Publishing, 1994).

46 D. Drickhamer, „Road to Excellence,” *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 117–118. J. Heizer and B. Render, *Operations Management*, 10th ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2011), p. 193.

47 G. Hasek, „Merger Marries Quality Efforts,” *Industry Week*, August 21, 2000, pp. 89–92.

48 M. Arndt, „Quality Isn’t Just for Widgets,” *Business Week*, July 22, 2002, pp. 72–73.

49 E. White, „Rethinking the Quality Improvement Program,” *Wall Street Journal*, September 19, 2005, p. B3.

50 M. Arndt, „Quality Isn’t Just for Widgets.”

51 S. Mc Murray, „Ford’s F-150: Have It Your Way,” *Business 2.0*, March 2004, pp. 53–55; „Made-to-Fit Clothes Are on the Way,” *U S A Today*, July 2002, pp. 8–9; and L. Elliott, „Mass Customization Comes a Step Closer,” *Design News*, February 18, 2002, p. 21.

52 E. Schonfeld, „The Customized, Digitized, Have-it-Your-Way Economy,” *Fortune*, October 28, 1998, pp. 114–120.

53 Heizer and Render, *Operations Management*, p. 636; and S. Minter, „Measuring the Success of Lean,” *Industry Week*, February 2010, pp. 32–35.

54 Heizer and Render, *Operations Management*, p. 636.

თავი 11

1 A. Bingham „Building on Open Business Models,” *Research-Technology Management*, July–August 2012, p. 64; J. Brown, „Harnessing the Power of the Crowd,” *Public C I O*, Spring 2012, pp. 16–21; J. Rago, „The Weekend Interview with John Lechleiter: The Biomedical Century,” *Wall Street Journal*, November 19, 2011, p. A13; J. C. Lechleiter, „The Return on Innovation,” *Vital Speeches of the Day*, January 2011, pp. 13–18; P. Loftus, „Eli Lilly Will Take New Path,” *Wall Street Journal*, June 8, 2010, p. B6; J. Miller, „The Lilly Way,” *Pharmaceutical Technology*, May 2010, pp. 82–84; L. Lallo, „Retired— But in the Game,” *Bloomberg Business Week*, April 25, 2010, p. 62; A. Weintraub and M. Tirrell, „Eli Lilly’s Drug Assembly Line,” *Bloomberg Business Week*, March 8, 2010, pp. 56–57; J. D. Rockoff, „Lilly Taps Contractors to Revive Pipeline,” *Wall Street Journal*, January 5, 2010, pp. B1+; J. Pepitone, „Eli Lilly to Cut 5,500 Jobs,” *C N N Money.com*, September 14, 2009; and P. Loftus, „Lilly to Revamp, Cut Jobs as Patents Expire,” *Wall Street Journal*, May 15, 2009, p. B1.

2 B. Fenwick, „Oklahoma Factory Turns Out U S Bombs Used in Iraq,” *Planet Ark* [www.planetark.com], November 4, 2003; A. Meyer, „Peeking Inside the Nation’s Bomb Factory,” *K F O R T V* [www.kfor.com], February 27, 2003; G. Tuchman, „Inside America’s Bomb Factory,” *C N N* [articles.cnn.com], December 5, 2002; and C. Fishman, „Boomtown, U. S. A.,” *Fast Company*, June 2002, pp. 106–114.

3 D. Hudepohl, „Finesse a Flexible Work Schedule,” *Wall Street Journal*, February 19, 2008, p. B8.

4 J. Nickerson, C. J. Yen, and J. T. Mahoney, „Exploring the Problem-Finding and Problem-Solving Approach for Designing Organizations,” *Academy of Management Perspectives*, February 2012, pp. 52–72; R. Greenwood and D. Miller, „Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory,” *Academy of Management Perspectives*, November 2010, pp. 78–89.

5 იბ. მაგალითად, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10th ed. (Mason, O H: South-Western College Publishing), 2009.

6 S. Peterson, Associated Press, „Wilson Sporting Goods Football Factory” [www.chron.com], February 3, 2010; T. Arbel, Associated Press, „Factory Activity Fuels Economic Recovery,” *Online Athens Banner-Herald* [www.onlineathens.com], February 2, 2010; and M. Hiestand, „Making a Stamp on Football,” *U S A Today*, January 25, 2005, pp. 1 C+.

7 C. Dougherty, „Workforce Productivity Falls,” *Wall Street Journal*, May 4, 2012, p. A5; and S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, „Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Expansion of the Work Design Literature,” *Journal of Applied Psychology*, September 2007, pp. 1332–1356.

8 D. Drickhamer, „Moving Man,” *I W*, December 2002, pp. 44–46.

9 მსჯელობა უფლებამოსილების შესახებ იხილეთ: W. A. Kahn and K. E. Kram, „Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences,” *Academy of Management Review*, January 1994, pp. 17–50.

10 C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 30th Anniversary Edition (Cambridge, M A: Harvard University Press, 1968), pp. 165–166.

11 E. P. Gunn, „Who’s the Boss?” *Smart Money*, April 2003, p. 121.

12 R. Ashkenas, „Simplicity-Minded Management,” *Harvard Business Review*, December 2007, pp. 101–109; and P. Glader, „It’s Not Easy Being Lean,” *Wall Street Journal*, June 19, 2006, pp. B1+.

13 R. C. Morais, „The Old Lady Is Burning Rubber,” *Forbes*, November 26, 2007, pp. 146–150.

14 G. L. Neilson and J. Wulf, „How Many Direct Reports?” *Harvard Business Review*, April 2012, pp. 112–119; and D. Van Fleet, „Span of Management Research and Issues,” *Academy of Management Journal*, September 1983, pp. 546–552.

15 G. Anders, „Overseeing More Employees— With Fewer Managers,” *Wall Street Journal*, March 24, 2008, p. B6.

16 H. Fayol, *General and Industrial Management*, trans. C. Storrs (London: Pitman Publishing, 1949), pp. 19–42.

17 J. Zbojnik, „Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations,” *Journal of Labor Economics*, January 2002, pp. 1–22.

18 იბ. მაგალითად, H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1983); and J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practices* (London: Kaiser & Row, 1984).

19 იბ. P. Kenis and D. Knoke, „How Organizational Field Networks Shape Inter Organizational Tie-Formation Rates,” *Academy of Management Review* (April 2002), pp. 275–293.

20 A. D. Amar, C. Hentrich, and V. Hlupic, „To Be a Better Leader, Give Up Authority,” *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 22–24.

21 P. Siekman, „Dig It!” *Fortune*, May 3, 2004, pp. 128[B]–128[L].

22 J. Cable, „Operators Lead the Way,” *Industry Week*, January 2010, p. 31.

23 „Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking” by Elizabeth W. Morrison, from *Journal of Management*, February 2006, Volume 32(1).

24 იქვე.

25 M. Boyle, „A Leaner Macy’s Tries Catering to Local Tastes,” *Bloomberg Business Week*, September 14, 2009, p. 13.

26 D. A. Morand, „The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations,” *Academy of Management Review*, October 1995, pp. 831–872; and T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).

27 C. Feser, „Long Live Bureaucracy!,” *Leader to Leader*, Summer 2012, pp. 57–62.

28 „How to Bust Corporate Barriers,” *Gallup Management Journal Online*, August 18, 2011; and D. Dougherty, „Re-imagining the Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation,”

- Organization Science (September– October 2001), pp. 612–631.
- 29 ნყარო ცვირეუბისთვის: J. Yang and P. Trap, „What Size Company Do You Prefer?“ U S A Today, March 19, 2012, p. 1 B; F. Hassan, „The Frontline Advantage,“ Harvard Business Review, May 2011, p. 109; P. Dvorak, „Firms Shift Underused Workers,“ Wall Street Journal, June 22, 2009, p. B2; M. Weinstein, „It’s A Balancing Act,“ Training, May 2009, p. 10; J. Yang and A. Lewis, „Is Teleworking a Good Idea?“ U S A Today, October 28, 2008, p. 1 B; Drive Time: More Employees Get to Work Remotely,“ Workforce Management Online [www.workforce.com], September 23, 2008; J. Yang and K. Gelles, „Working Remotely vs. In the Office,“ U S A Today, April 24, 2008, p. 1 B; A. R. Carey and S. Parker, „Workers Take Home Their Offices,“ U S A Today, October 7, 2008, p. 1 A.
- 30 R. D. Hof, „Yahoo’s Bartz Shows Who’s Boss,“ Business Week Online, February 27, 2009; and J. E. Vascellaro, „Yahoo C E O Set to Install Top- Down Management,“ Wall Street Journal, February 23, 2009, p. B1.
- 31 A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, M A: M I T Press, 1962).
- 32 იხ. მაგალითად, W. Chan Kim and R. Mauborgne, „How Strategy Shapes Structure,“ Harvard Business Review, September 2009, pp. 73–80; L. L. Bryan and C. I. Joyce, „Better Strategy Through Organizational Design,“ The Mc Kinsey Quarterly, 2007, Number 2, pp. 21–29; D. Jennings and S. Seaman, „High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance,“ Strategic Management Journal, July 1994, pp. 459–475; D. C. Galunic and K. M. Eisenhardt, „Renewing the Strategy- Structure- Performance Paradigm,“ in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, C T: J A I Press, 1994), pp. 215–255; R. Parthasarthy and S. P. Sethi, „Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications,“ Strategic Management Journal, 14, no. 6 (1993), pp. 529–549; H. A. Simon, „Strategy and Organizational Evolution,“ Strategic Management Journal, January 1993, pp. 131–142; H. L. Boschken, „Strategy and Structure: Re-conceiving the Relationship,“ Journal of Management, March 1990, pp. 135–150; D. Miller, „The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy,“ Strategic Management Journal, January– February 1987, pp. 55–76; and R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: Mc Graw- Hill, 1978).
- 33 იხ. მაგალითად, R. Z. Gooding and J. A. Wagner III, „A Meta- Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits,“ Administrative Science Quarterly, December 1985, pp. 462–481; D. S. Pugh, „The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect,“ in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: John Wiley, 1981), pp. 135–166; and P. M. Blau and R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971).
- 34 Leader Who Made a Difference box based on R. Gluckman, „Every Customer Is Always Right,“ Forbes, May 21, 2012, pp. 38–40; G. Colvin, „The Next Management Icon: Would You Believe He’s From China?“ Fortune, July 25, 2011, p. 77; and D. J. Lynch, C E O Pushes China’s Haier as Global Brand,“ U S A Today, January 3, 2003, pp. 1 B+.
- 35 J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).
- 36 იხ. მაგალითად, J. Zhang and C. Baden- Fuller, „The Influence of Technological Knowledge Base and Organizational Structure on Technology Collaboration,“ Journal of Management Studies, June 2010, pp. 679–704; C. C. Miller, W. H. Glick, Y. D. Wang, and G. Huber, „Understanding Technology- Structure Relationships: Theory Development and Meta- Analytic Theory Testing,“ Academy of Management Journal, June 1991, pp. 370–399; J. Hage and M. Aiken, „Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals,“ Administrative Science Quarterly, September 1969, pp. 366–377; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: Mc Graw- Hill, 1967); and C. Perrow, „A Framework for the Comparative Analysis of Organizations,“ American Sociological Review, April 1967, pp. 194–208.
- 37 D. M. Rousseau and R. A. Cooke, „Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations,“ Journal of Management, Fall– Winter 1984, pp. 345–361; and D. Gerwin, „Relationships between Structure and Technology,“ in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (New York: Oxford University Press, 1981), pp. 3–38.
- 38 S. Rausch and J. Birkinshaw, „Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators,“ Journal of Management, June 2008, pp. 375–409; M. Yasai- Ardekani, „Structural Adaptations to Environments,“ Academy of Management Review, January 1986, pp. 9–21; P. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967); and F. E. Emery and E. Trist, „The Causal Texture of Organizational Environments,“ Human Relations, February 1965, pp. 21–32.
- 39 S. Reed, „He’s Brave Enough to Shake Up Shell,“ Business Week, July 18, 2005, p. 53.
- 40 B. Rochman, „Banning the Bandz,“ Time, June 14, 2010, p. 99; and S. Berfield, „The Man Behind the Bandz,“ Bloomberg Business Week Online, June 10, 2010.
- 41 H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1983), p. 157.
- 42 R. J. Williams, J. J. Hoffman, and B. T. Lamont, „The Influence of Top Management Team Characteristics on M- Form Implementation Time,“ Journal of Managerial Issues, Winter 1995, pp. 466–480.
- 43 C. Hausman, „Lifeguard Fired for Leaving Patrol Zone to Save Drowning Man,“ Ethics Newslines Online, July 9, 2012; S. Grossman, „Lifeguard Who Got Fired for Saving Drowning Swimmer Declines Offer to Return,“ newsfeed.time.com, July 6, 2012; E. Illades and C. Teproff, „Fired Lifeguard Says ‘ No Thanks’ When He’s Re-offered Job,“ Miami Herald.com, July 5, 2012; and W. Lee, „Florida Lifeguard Helps Save Life, Gets Fired,“ U S A Today Online, July 4, 2012.
- 44 ეფუძნება: S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills* (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall), 2009, pp. 173–188; S. Caudron, „Delegate for Results,“ Industry Week, February 6, 1995, pp. 27–30; and R. T. Noel, „What You Say to Your Employees When You Delegate,“ Supervisory Management, December 1993, p. 13.
- 45 B. Philbin, „Schwab’s Net Drops 20%,“ Wall Street Journal, April 17, 2012, p. C9; M. Tian, „Charles Schwab— An Unnoticed Transformation,“ Morningstar Opportunistic Investor, March 2012, pp. 6–9; B. Morris, „Chuck Schwab Is Worried About the Small Investor,“ Bloomberg Business Week, May 31– June 6, 2010, pp. 58–64; L. Gibbs, „Chuck Would Like a Word With You,“ Money, January/ February 2010, pp. 98–103; R. Markey, F. Reichheld, and A. Dullweber, „Closing the Customer Feedback Loop,“ Harvard Business Review, December 2009, pp. 43–47; and R. Farzad and C. Palmeri, „Can Schwab Seize the Day?“ Bloomberg Business Week, July 27, 2009, pp. 36–39.
- 46 S. Silbermann, „How Culture and Regulation Demand New Ways to Sell,“ Harvard Business Review, July/ August 2012, pp. 104–105; P. Miller and T. Wedell- Wedellsborg, „How to Make an Offer That Managers Can’t Refuse?“ I E S E Insight, 2011 (second quarter), issue 9, pp. 66–67; S. Hernandez, „Prove Its Worth,“ I E S E Insight, 2011 (second quarter), issue 9, p. 68; T. Koulopoulos, „Know Thyself,“ I E S E Insight, 2011 (second quarter), issue 9, p. 69; M. Weinstein, „Retrain and Restructure Your Organization,“ Training, May 2009, p. 36; J. Mc Gregor, „The Chore Goes Offshore,“ Business Week, March 23 & 30, 2009, pp. 50–51; „Pfizer: Making It ‘ Leaner, Meaner, More Efficient,“ Business Week Online, March 2, 2009; and A. Cohen, „Scuttling Scut Work,“ Fast Company, February 2008, pp. 42–43.

თემა 12

- 1 A. Kleiner, „The Thought Leader Interview: Dov Seidman,“ *Strategy+ Business*, Summer 2012, pp. 1–8; D. Seidman, „Letting the Mission Govern a Company,“ *New York Times Online*, June 23, 2012; D. Seidman, „To Inspire Others, It’s How You Do It That Counts,“ *C N N.com*, May 3, 2012; „The How Report: New Metrics for a New Reality,“ *L R N [www.lrn.com]*, 2012; E. De Vita, „How,“ *Third Sector*, January 17, 2012, p. 21; S. Pastoor, „The New Competitive Advantage: Values,“ *Official Board Markets*, December 10, 2011, p. 6; and E. Frauenheim and D. Seidman, „Inspiration as Worker Incentive,“ *Workforce Management*, May 2010, p. 8.
- 2 N. Wingfield, „To Rebuild Windows, Microsoft Razed Walls,“ *Wall Street Journal*, October 20, 2009, p. B9.
- 3 Q. Hardy, „Google Thinks Small,“ *Forbes*, November 14, 2005, pp. 198–202.
- 4 იხ. მაგალითად, A. C. Edmondson, „Teamwork On the Fly,“ *Harvard Business Review*, April 2012, pp. 72–80; D. R. Denison, S. L. Hart, and J. A. Kahn, „From Chimneys to Cross- Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model,“ *Academy of Management Journal*, December 1996, pp. 1005–1023; D. Ray and H. Bronstein, *Teaming Up: Making the Transition to a Self- Directed Team- Based Organization* (New York: Mc Graw Hill, 1995); J. R. Katzenbach and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); J. A. Byrne, „The Horizontal Corporation,“ *Business Week*, December 20, 1993, pp. 76–81; B. Dumaine, „Payoff from the New Management,“ *Fortune*, December 13, 1993, pp. 103–110; and H. Rothman, „The Power of Empowerment,“ *Nation’s Business*, June 1993, pp. 49–52.
- 5 E. Krell, „Managing the Matrix,“ *H R Magazine*, April 2011, pp. 69–71.
- 6 J. Hyatt, „Engineering Inspiration,“ *Newsweek*, June 14, 2010, p. 44; T. Mc Keough, „Blowing Hot and Cold,“ *Fast Company*, December 2009– January 2010, p. 66; H. Walters, „Inside the Design Thinking Process,“ *Business Week Online*, December 15, 2009; P. Kaihla, „Best- Kept Secrets of the World’s Best Companies,“ *Business 2.0*, April 2006, p. 83; C. Taylor, „School of Bright Ideas,“ *Time Inside Business*, April 2005, pp. A8– A12; and B. Nussbaum, „The Power of Design,“ *Business Week*, May 17, 2004, pp. 86–94.
- 7 R. L. Hotz, „More Scientists Treat Experiments as a Team Sport,“ *Wall Street Journal*, November 20, 2009, p. A23.
- 8 იხ. მაგალითად, G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. Mc Laughlin, and R. L. Priem, „The New Corporate Architecture,“ *Academy of Management Executive*, August 1995, pp. 7–20.
- 9 დამატებით იხ., Rausch and Birkinshaw, June 2008; M. F. R. Kets de Vries, „Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High- Performance Teams,“ *Academy of Management Executive*, February 2005, pp. 61–76; J. Child and R. G. Mc Grath, „Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information- Intensive Economy,“ *Academy of Management Journal*, December 2001, pp. 1135–1148; M. Hammer and S. Stanton, „How Process Enterprises Really Work,“ *Harvard Business Review*, November– December 1999, pp. 108–118; T. Zenger and W. Hesterly, „The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High- Powered Incentives, and Modular Units,“ *Organization Science*, 1997, vol. 8, pp. 209–222; R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, and S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (San Francisco: Jossey- Bass, 1997); R. M. Hodgetts, „A Conversation with Steve Kerr,“ *Organizational Dynamics*, Spring 1996, pp. 68–79; and J. Gebhardt, „The Boundaryless Organization,“ *Sloan Management Review*, Winter 1996, pp. 117–119, B. Victor, „The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay,“ *Organization Science*, November 1994, pp. 479–482.
- 10 J. Marte, „An Internship from Your Couch,“ *Wall Street Journal*, September 9, 2009, pp. D1+.
- 11 იხ. მაგალითად, R. J. King, „It’s a Virtual World,“ *Strategy+ Business [www.strategy-business.com]*, April 21, 2009; Y. Shin, „A Person- Environment Fit Model for Virtual Organizations,“ *Journal of Management*, December 2004, pp. 725–743; D. Lyons, „Smart and Smarter,“ *Forbes*, March 18, 2002, pp. 40–41; W. F. Cascio, „Managing a Virtual Workplace,“ *Academy of Management Executive*, August 2000, pp. 81–90; G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. Mc Laughlin, and R. L. Priem, „The New Corporate Architecture,“ ; H. Chesbrough and D. Teece, „When Is Virtual Virtuous: Organizing for Innovation,“ *Harvard Business Review*, January– February 1996, pp. 65–73; and W. H. Davidow and M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: Harper Collins, 1992).
- 12 Q. Hardy, „Bit by Bit, Work Exchange Site Aims to Get Jobs Done,“ *New York Times Online*, November 6, 2011.
- 13 M. V. Rafter, „Cultivating A Virtual Culture,“ *Workforce Management Online*, April 5, 2012.
- 14 R. Reisner, „A Smart Balance of Staff and Contractors,“ *Business Week Online*, June 16, 2009; and J. S. Lublin, „Smart Balance Keeps Tight Focus on Creativity,“ *Wall Street Journal*, June 8, 2009, p. B4.
- 15 R. Merrifield, J. Calhoun, and D. Stevens, „The Next Revolution in Productivity,“ *Harvard Business Review*, June 2008, pp. 73–80; R. E. Miles et al., „Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form,“ *Academy of Management Executive*, November 1997, pp. 7–24; C. Jones, W. Hesterly, and S. Borgatti, „A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms,“ *Academy of Management Review*, October 1997, pp. 911–945; R. E. Miles and C. C. Snow, „The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy,“ *Organizational Dynamics*, Spring 1995, pp. 5–18; and R. E. Miles and C. C. Snow, „Causes of Failures in Network Organizations,“ *California Management Review*, 1992, vol. 34, no. 4, pp. 53–72.
- 16 G. Hoetker, „Do Modular Products Lead to Modular Organizations?“ *Strategic Management Journal*, June 2006, pp. 501–518; C. H. Fine, „Are You Modular or Integral?“ *Strategy & Business*, Summer 2005, pp. 44–51; D. A. Ketchen, Jr. and G. T. M. Hult, „To Be Modular or Not to Be? Some Answers to the Question,“ *Academy of Management Executive*, May 2002, pp. 166–167; M. A. Schilling, „The Use of Modular Organizational Forms: An Industry- Level Analysis,“ *Academy of Management Journal*, December 2001, pp. 1149–1168; D. Lei, M. A. Hitt, and J. D. Goldhar, „Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility,“ *Organization Studies*, 1996, vol. 17, pp. 501–523; R. Sanchez and J. Mahoney, „Modularity Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design,“ *Strategic Management Journal*, 1996, vol. 17, pp. 63–76; and R. Sanchez, „Strategic Flexibility in Product Competition,“ *Strategic Management Journal*, 1995, vol. 16, pp. 135–159.
- 17 J. Fortt, „The Chip Company That Dares to Battle Intel,“ *Fortune*, July 20, 2009, pp. 51–56.
- 18 C. Hymowitz, „Have Advice, Will Travel,“ *Wall Street Journal*, June 5, 2006, pp. B1+.
- 19 S. Reed, A. Reinhardt, and A. Sains, „Saving Ericsson,“ *Business Week*, November 11, 2002, pp. 64–68.
- 20 P. Engardio, „The Future of Outsourcing,“ *Business Week*, January 30, 2006, pp. 50–58.
- 21 P. Sonne, „Tesco’s C E O-to- Be Unfolds Map for Global Expansion,“ *Wall Street Journal*, June 9, 2010, p. B1; T. Shifrin, „Grocery Giant Tesco Is Creating a Storm in the U S Market with Its Tesco in a Box Set of Systems“ [www.computerworlduk.com], January 14, 2008; P. Olson, „Tesco’s Landing,“ *Forbes*, June 4, 2007, pp. 116–118; and P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (New York: Doubleday, 1990).

- 22 J. J. Salopek, „Keeping Learning Well- Oiled,” T & D, October 2011, pp. 32-35.
- 23 A. C. Edmondson, „The Competitive Imperative of Learning,” Harvard Business Review, July– August 2008, pp. 60–67.
- 24 S. A. Sackmann, P. M. Eggenhofer- Rehart, and M. Friesl, „Long- Term Efforts Toward Developing a Learning Organization,” Journal of Applied Behavioral Science, December 2009, pp. 521–549; D. A. Garvin, A. C. Edmondson, and F. Gino, „Is Yours a Learning Organization?” Harvard Business Review, March 2008, pp. 109–116; A. N. K. Chen and T. M. Edgington, „Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers,” M I S Quarterly, June 2005, pp. 279–309; K. G. Smith, C. J. Collins, and K. D. Clark, „Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and The Rate of New Product Introduction in High- Technology Firms,” Academy of Management Journal, April 2005, pp. 346–357; R. Cross, A. Parker, L. Prusak, and S. P. Borgati, „Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks,” Organizational Dynamics, Fall, 2001, pp. 100–120; M. Schulz, „The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows,” Academy of Management Journal, August 2001, pp. 661–681; G. Szulanski, „Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm,” Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 1996, pp. 27–43; and J. M. Liedtka, „Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage,” Academy of Management Executive, April 1996, pp. 20–37.
- 25 J. Scanlon, „How 3 M Encourages Collaboration,” Business Week Online, September 2, 2009.
- 26 R. Mitchell, „The Cure,” Fast Company.com, May 2011, pp. 108+.
- 27 „Meet the New Steel,” Fortune, October 1, 2007, pp. 68–71.
- 28 J. Appleby and R. Davis, „Teamwork Used to Save Money; Now It Saves Lives,” U S A Today [www.usatoday.com], March 1, 2001.
- 29 C. Kauffman, „Employee Involvement: A New Blueprint for Success,” Journal of Accountancy, May 2010, pp. 46–49; and R. L. Daft, Management, 9th ed. (Mason, O H: South- Western Cengage Learning, 2010), p. 262.
- 30 S. F. Gale, „The Power of Community,” Workforce Management Online, March 2009.
- 31 C. G. Cataldo, „Book Review,” Academy of Management Learning & Education, June 2009, pp. 301–303; E. Wenger, R. Mc Dermott, and W. Snyder, Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 4.
- 32 E. Wenger, R. Mc Dermott, and W. Snyder, Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 39.
- 33 R. Mc Dermott and D. Archibald, „Harnessing Your Staff’s Informal Networks,” Harvard Business Review, March 2010, pp. 82–89.
- 34 T. L. Griffith and J. E. Sawyer, „Multilevel Knowledge and Team Performance,” Journal of Organizational Behavior, October 2010, pp. 1003-1031; and M. Hemmasi and C. M. Csanda, „The Effectiveness of Communities of Practice: An Empirical Study,” Journal of Managerial Issues, Summer 2009, pp. 262–279.
- 35 R. Jana, „How Intuit Makes a Social Network Pay,” Business Week Online, July 2, 2009.
- 36 B. Horovitz, „Tasty Potato Chip Offer: \$1 Million Prize,” U S A Today, July 19, 2012, p. 1 A; and R. A. Guth, „Glaxo Tries a Linux Approach,” Wall Street Journal, May 26, 2010, p. B4.
- 37 J. Winsor, „Crowdsourcing: What It Means for Innovation,” Business Week Online, June 15, 2009.
- 38 K. J. O’ Brien, „One Year Later, Nokia and Microsoft Deliver,” New York Times Online, February 27, 2012.
- 39 D. Lavie, U. Stettner, and M. L. Tushman, „Exploration and Exploitation Within and Across Organizations,” Academy of Management Annals, June 2010, pp. 109–155; H. Mitsuhashi and H. R. Greve, „A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility,” Academy of Management Journal, October 2009, pp. 975–995; D. Durfee, „Try Before You Buy,” C F O, May 2006, pp. 48–54; B. Mc Evily and A. Marcus, „Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities,” Strategic Management Journal, November 2005, pp. 1033–1055; R. D. Ireland, M. A. Hitt, and D. Vaidyanath, „Alliance Management as a Source of Competitive Advantage,” Journal of Management, 2002, vol. 28, no. 3, pp. 413–446; E. Krell, „The Alliance Advantage,” Business Finance, July 2002, pp. 16–23; D. Sparks, „Partners,” Business Week, October 25, 1999, pp. 106–112; and D. Brady, „When Is Cozy Too Cozy?,” Business Week, October 25, 1999, pp. 127–130.
- 40 J. Marquez, „Connecting a Virtual Workforce,” Workforce Management Online, February 3, 2009.
- 41 M. Conlin, „Home Offices: The New Math,” Business Week, March 9, 2009, pp. 66–68.
- 42 ციფრული ეფექტუა: S. Shellenbarger, „More Workers Keep the Office at a Distance,” Wall Street Journal, June 20, 2012, p. B8; S H R M Online Staff, „People Really Love Telecommuting,” H R Magazine, April 2012, p. 20; A. Quick, „The Business Case for Flex,” H R Magazine, April 2012, pp. 44–46; P. Brotherton, „Alternative Workplace Programs Are on the Rise,” T & D, March 2012, p. 28; „Staffing Industry Analysts Report,” Workforce Management Online, January 18, 2012; J. Yang and S. Ward, „Compared With Now, the Office of 2021 Will . . .,” U S A Today, November 1, 2011, p. 1 B; R. Huggins and S. Ward, „Which is the Biggest Advantage of Working From Home?” U S A Today, October 7–9, 2011, p. 1 A; J. Yang and P. Trap, „For My Workdays, I Prefer,” U S A Today, October 6, 2011, p. 1 B; and “Weekend Work,” H R Magazine, October 2011, p. 32.
- 43 ექვე.
- 44 J. Marquez, „Connecting a Virtual Workforce.”
- 45 S. Jayson, „Working At Home: Family- Friendly,” U S A Today, April 15, 2010, pp. 1 A+; T. D. Hecht and N. J. Allen, „A Longitudinal Examination of the Work- Nonwork Boundary Strength Construct,” Journal of Organizational Behavior, October 2009, pp. 839–862; and G. E. Kreiner, E. C. Hollensbe, and M. L. Sheep, „Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work- Home Interface via Boundary Work Tactics,” Academy of Management Journal, August 2009, pp. 704–730.
- 46 J. T. Marquez, „The Future of Flex,” Workforce Management Online, January 2010.
- 47 B. Walsh, „Thank God It’s Thursday,” Time, September 7, 2009, p. 58.
- 48 J. Sahadi, „Flex-time, Time Off— Who’s Getting These Perks?” C N N Money.com, June 25, 2007.
- 49 M. Arndt, „The Family That Flips Together . . .” Business Week, April 17, 2006, p. 14.
- 50 S. Greenhouse, „Work- Sharing May Help Companies Avoid Layoffs,” New York Times Online, June 16, 2009.
- 51 M. Korn, „Making a Temporary Stint Stick,” Wall Street Journal, February 9, 2010, p. D6.
- 52 A. Levit, „The Rise of the Independent Work Force,” New York Times Online, April 14, 2012. Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts,” International Journal of Cross Cultural Management, April 2005, pp. 5–26.
- 53 I. Speizer, „Special Report on Contingency Staffing— The Future of Contingent Staffing Could Be Like Something Out of a Movie,” Workforce Management Online, October 19, 2009.
- 54 E. Frauenheim, „Special Report on H R Technology: Tracking the Contingents,” Workforce Management Online, April 2010.
- 55 S. G. Hauser, „Independent Contractors Helping to Shape the New World of Work,” Workforce Management Online, February 3, 2012; S. Greenhouse, „U. S. Cracks Down on ‘ Contractors’ As a Tax Dodge,” New York Times Online, February 18, 2010; and M. Orey, „They’re Employees. No, They’re Not,” Business Week, November 16, 2009, pp. 73–74.
- 56 M. Orey, „They’re Employees. No, They’re Not.”
- 57 ექვე.
- 58 V. Smith and E. B. Neuwirth, „Temporary Help Agencies and the

თავი 13

- Making of a New Employment Practice," *Academy of Management Perspectives*, February 2009, pp. 56–72.
- 59 E. Fraenheim, „Special Report on H R Technology: Tracking the Contingents.“
 - 60 C. E. Connelly and D. G. Gallagher, „Emerging Trends in Contingent Work Research," *Journal of Management*, November, 2004, pp. 959–983.
 - 61 K. Holland, „The Anywhere, Anytime Office," *New York Times Online*, September 28, 2008.
 - 62 E. Fraenheim, „Special Report on H R Technology: Tracking the Contingents“ ; A. P. Mc Afee, „How a Connected Workforce Innovates," *Harvard Business Review*, December 2009, p. 80; R. Yu, „Work Away from Work Gets Easier with Technology," *U S A Today*, November 28, 2006, p. 8 B; M. Weinstein, „G Oing Mobile," *Training*, September 2006, pp. 24–29; C. Cobbs, „Technology Helps Boost Multitasking," *Springfield, Missouri News- Leader*, June 15, 2006, p. 5 B; C. Edwards, „Wherever You Go, You're on the Job," *Business Week*, June 20, 2005, pp. 87–90; and S. E. Ante, „The World Wide Work Space," *Business Week*, June 6, 2005, pp. 106–108.
 - 63 ჩანართი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“ ეფუძნება: C. Rose, „Charlie Rose Talks to Cisco's John Chambers," *Bloomberg Business Week*, April 23, 2012, p. 41; M. T. Hansen et al., „The Best- Performing C E Os in the World," *Harvard Business Review*, January– February 2010, pp. 104–113; P. Burrows, „Cisco's Extreme Ambitions," *Business Week*, November 30, 2009, pp. 26–27; P. Burrows and A. Ricadela, „Cisco Seizes the Moment," *Business Week*, May 25, 2009, pp. 46–48; and „Cisco Systems Layers It On," *Fortune*, December 8, 2008, p. 24.
 - 64 N. M. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th ed. (Cincinnati, O H: South- Western), 2008, p. 62.
 - 65 P. B. Smith and M. F. Peterson, „Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts," *International Journal of Cross Cultural Management*, April 2005, pp. 5–26.
 - 66 C. Hausman, „Was A T& T's i Pad Security Breach ' Ethical' Hacking?" *Ethics Newslines* [www.gloablethics.org], June 21, 2010; S. E. Ante and B. Worthen, „F B I to Probe i Pad Breach— Group That Exposed A T& T Flaw to See Addresses Says It Did a Public Service," *Wall Street Journal*, June 11, 2010, p. B1; and S. E. Ante, „A T& T Discloses Breach of i Pad Owner Data," *Wall Street Journal Online*, June 9, 2010
 - 67 „Hackers Were Right to Disclose A T& T-i Pad Site Hole" by Elinor Mills from C N E T, June 14, 2010.
 - 68 ეფუძნება: H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*(Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1983), p. 24; P. L. Hunsaker, *Training in Management Skills* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2001), pp. 339–364; G. Ferris, S. Davidson, and P. Perrewy, „Developing Political Skill at Work," *Training*, November 2005, pp. 40–45; B. Uzzi and S. Dunlap, „How to Build Your Network," *Harvard Business Review*, December 2005, pp. 53–60; and B. Brim, „The Best Way to Influence Others," *Gallup Management Journal*, February 9, 2006 [http://gmj.gallup.com].
 - 69 J. Graham, „Product Fans Can Become Customer Service Reps," *U S A Today*, May 31, 2012, p. 3 B; A. Fox, „Pave the Way for Volunteers," *H R Magazine*, June 2010, pp. 70–74; G. Morse, „The Power of Unwitting Workers," *Harvard Business Review*, October 2009, p. 27; S. Lohr, „Customer Service? Ask A Volunteer," *New York Times Online*, April 26, 2009; and B. Xu, D. R. Jones, and B. Shao, „Volunteers' Involvement in Online Community Based Software Development," *Information & Management*, April 2009, pp. 151–158.
 - 70 A. Hill, „How to Conform to Creative Deviance," *Financial Times Online*, April 30, 2012; A. Lashinsky, „Inside Apple," May 23, 2011, pp. 125–134; and C. Mainemelis, „Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas," *Academy of Management Review*, December 2010, pp. 558–578.
- 1 A. Ford, „Liar, Liar. How Faux Credentials Felled Yahoo!'s C E O, Among Others," *Time*, May 28, 2012, p. 18; G. Strauss and L. Petrecca, „C E Os Stumble Over Ethics Violations, Mismanagement," *U S A Today Online*, May 22, 2012; C. Hausman, „C E Os' Ethics in Spotlight," *Ethics Newslines*, May 21, 2012; A. Efrati and J. S. Lublin, „Yahoo C E O's Downfall," *Wall Street Journal*, May 15, 2012, p. B5; J. Pepitone, „Ousted Yahoo C E O Will Get No Severance," *C N N Money.com*, May 15, 2012; S. Martin and J. Swartz, „Yahoo Ousts C E O In New Shake- Up," *U S A Today*, May 14, 2012, p. 1 B; A. Efrati and J. S. Lublin, „Thompson Resigns As C E O of Yahoo," *Wall Street Journal*, May 14, 2012, pp. A1+; and A. Efrati and J. S. Lublin, „Résumé Trips Up Yahoo's Chief," *Wall Street Journal*, May 5-6, 2012, pp. A1+.
 - 2 L' Oreale advertisement, *Diversity Inc.*, November 2006, p. 9.
 - 3 A. Carmeli and J. Shaubroeck, „How Leveraging Human Resource Capital With Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations," *Human Resource Management*, Winter 2005, pp. 391 – 412; L. Bassi and D. Mc Murrer, „How's Your Return on People?" *Harvard Business Review*, March 2004, p. 18; C. J. Collins and K. D. Clark, „Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Journal*, December 2003, pp. 740 – 751; J. Pfeffer, *The Human Equation* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); A. A. Lado and M. C. Wilson, „Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, October 1994, pp. 699 – 727; and P. M. Wright and G. C. Mc Mahan, „Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management* 18, no. 1 (1992), pp. 295 – 320.
 - 4 „Maximizing the Return on Your Human Capital Investment: The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index® Report," „Work Asia 2004/2005: A Study of Employee Attitudes in Asia," and „European Human Capital Index 2002," *Watson Wyatt Worldwide* (Washington, D C).
 - 5 მაგალითად, იხ., C. H. Chuang and H. Liao, „Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers," *Personnel Psychology*, Spring 2010, pp. 153 – 196; M. Subramony, „A Meta- Analytic Investigation of the Relationship Between H R M Bundles and Firm Performance," *Human Resource Management*, September – October 2009, pp. 745 – 768; M. M. Butts et al., „Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support," *Journal of Occupational Health Psychology*, April 2009, pp. 122 – 136; L. Sun, S. Aryee, and K. S. Law, „High- Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective," *Academy of Management Journal*, June 2007, pp. 558 – 577; A. Carmeli and J. Shaubroeck, „How Leveraging Human Resource Capital with Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations," 2005; Y. Y. Kor and H. Leblebici, „How Do Interdependencies Among Human- Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance?" *Strategic Management Journal*, October 2005, pp. 967 – 985; D. E. Bowen and C. Ostroff, „Understanding H R M – Firm Performance Linkages: The Role of the ' Strength' of the H R M System," *Academy of Management Review*, April 2004, pp. 203 – 221; A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli, „Alternative Approaches to the Employee- Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal*, October 1997, pp. 1089 – 1121; M. A. Huselid, S. E. Jackson,

- and R. S. Schuler, „Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, January 1997, pp. 171 – 188; J. T. Delaney and M. A. Huselid, „The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 949 – 969; B. Becker and B. Gerhart, „The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects,” *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 779 – 801; M. J. Koch and R. G. Mc Grath, „Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter,” *Strategic Management Journal*, May 1996, pp. 335 – 354; and M. A. Huselid, „The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, June 1995, pp. 635 – 672.
- 6 „Human Capital a Key to Higher Market Value,” *Business Finance*, December 1999, p. 15.
 - 7 M. Boyle, „Happy People, Happy Returns,” *Fortune*, January 11, 2006, p. 100.
 - 8 ციფრები ეფუძნება: „Find the Sharpest Needle in the Stack,” *H R Magazine*, June 2012, p. 16; J. Yang and P. Trap, „If You Started a Job and You Didn’t Like It, How Long Would You Stay?” *U S A Today*, June 11, 2012, p. 1 B; J. Yang and P. Trap, „Do You Use Social Networking Sites to Research Candidates?” *U S A Today*, June 5, 2012, p. 1 B; J. Yang and A. Gonzalez, „Top Actions Workers Feel Are Grounds for Termination,” *U S A Today*, May 7, 2012, p. 1 B; L. Weber, „Little Time for Resumes,” *Wall Street Journal*, March 21, 2012, p. B8; J. Yang and V. Bravo, „How Often Are You Late for Work?” *U S A Today*, February 8, 2012, p. 1 B; K. Madden, „Playing Hooky From the Office,” *Careerbuilder*, Springfield, Missouri News- Leader, November 6, 2011, p. 1 G; J. Yang and P. Trap, „Top Reasons Why Someone Hired Would Not Work Out in the Position,” *U S A Today*, October 26, 2011, p. 1 B; J. Yang and V. Salazar, „Are Annual Performance Reviews An Accurate Appraisal for Employees’ Work?” *U S A Today*, September 27, 2011, p. 1 B; J. Yang and S. Ward, „What Are the Most Common Mistakes Candidates Make During Job Interviews?” *U S A Today*, August 15, 2011, p. 1 B; and P. Kujawa, „For Some Workers, the Piggy Bank Is Fat for Retirement,” *Workforce Management Online*, July 16, 2012.
 - 9 M. Luo, „\$13 an Hour? 500 Sign Up, 1 Wins a Job,” *New York Times Online*, October 22, 2009.
 - 10 J. Clenfield, „A Tear in Japan’s Safety Net,” *Bloomberg Business Week*, April 12, 2010, pp. 60 – 61.
 - 11 C I A World Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ee.html>, 2012; and „E U: Not Working,” *Business Europe*, March 1, 2010, p. 1.
 - 12 A. Kohpaiboon et al., „Global Recession: Labour Market Adjustment and International Production Networks,” *A S E A N Economic Bulletin*, April 2010, pp. 98 – 120.
 - 13 J. Schramm, „Tomorrow’s Workforce,” *H R Magazine*, March 2012, p. 112; C. Isidore, „Say Goodbye to Full- Time Jobs with Benefits,” *C N N Money.com*, June 1, 2010; C. Rampell, „In a Job Market Realignment, Some Left Behind,” *New York Times Online*, May 12, 2010; and P. Izzo, „Economists Expect Shifting Work Force,” *Wall Street Journal Online*, February 11, 2010.
 - 14 F. Hansen, „Jobless Recovery Is Leaving a Trail of Recession Weary Employees in Its Wake,” *Compensation & Benefits Review*, May/June 2010, pp. 135 – 136; J. Hollon, „Worker ‘Deal’ Is Off,” *Workforce Management*, April 2010, p. 42; and „The New Employment Deal: How Far, How Fast, and How Enduring? The 2010 Global Workforce Study,” *Towers Watson*[www.towerswatson.com], April 2010.
 - 15 K. Niththyananthan, „B A, Union Set to Restart Talks,” *Wall Street Journal Online*, June 1, 2010; *The Associated Press*, „No Deal in Talks on British Airway,” *M S N B C.com*, May 27, 2010; D. Cameron and D. Michaels, „B A Crews Begin Walkout,” *Wall Street Journal*, May 25, 2010, p. B2; and J. Brustein, „British Airways Cabin Crew Walks Out,” *New York Times Online*, May 24, 2010.
 - 16 K. Bradsher and D. Barboza, „Strike in China Highlights Gap in Workers’ Pay,” *New York Times Online*, May 28, 2010.
 - 17 A. Smith, „Union Membership Inches Up,” www.shrm.org, January 27, 2012.
 - 18 „Union Membership in Canada—2008,” *Labour Program*, Human Resources and Skills Development Canada[www.labour.gc.ca], June 29, 2010; C. Barratt, „Trade Union Membership 2008,” *Department for Business Enterprise and Regulatory Reform*[www.stats.berr.gov.au], April 2009; and J. Visser, „Union Membership Statistics in 24 Countries,” *Monthly Labor Review*, January 2006, pp. 38 – 49.
 - 19 C. Hausman, „Novartis Hit With Punitive Damages in Sex Discrimination Case,” *Ethics Newline*[www.globeethics.org/newline], May 24, 2010.
 - 20 S. Armour, „Lawsuits Pin Target on Managers,” *U S A Today*[www.usatoday.com], October 1, 2002.
 - 21 G. B. Kushner, „Special Report: What H R Professionals Should Do Now,” www.shrm.org, June 28, 2012; and S. G. Stolberg and R. Pear, „Obama Signs Health Care Overhaul Bill, With a Flourish,” *New York Times Online*, March 23, 2010.
 - 22 A. Smith, „Social Networking Online Protection Act Introduced,” www.shrm.org, May 1, 2012.
 - 23 B. Leonard, „The Right Career Forecast,” *H R Magazine*, June 2012, pp. 46 – 47; S. Vranica and S. Schechner, „Weather Channel Taps Digital Expert as C E O,” *Wall Street Journal*, January 25, 2012, p. B5; and B. Stelter, „A Warning for Some, Entertainment for Others,” *New York Times Online*, August 28, 2011.
 - 24 C. H. Loch, F. J. Sting, N. Bauer, and J. Mauermann, „How B M W Is Defusing the Demographic Time Bomb,” *Harvard Business Review*, March 2010, pp. 99 – 102.
 - 25 M. Korn, „As Baby Boomers Retire, Firms Prepare for Shift,” *Wall Street Journal*, April 18, 2012, p. B8; and T. Minton Eversole, „Concerns Grow Over Workforce Retirements and Skills Gaps,” [www.shrm.org], April 9, 2012.
 - 26 C. Rampell, „As Layoffs Surge, Women May Pass Men in Job Force,” *New York Times Online*, February 6, 2009.
 - 27 B. Tulgan, „Generation Y Defined: The New Young Workforce,” *H R Tools Online*[www.hrtools.com/insights/bruce_tulgan], February 25, 2009.
 - 28 S. F. Gale, „From Texas to Timbuktu— How Fluor Tracks Talent on a Global Scale,” *Workforce Management Online*, March 7, 2012.
 - 29 M. A. Costonis and R. Salkowitz, „The Tough Match of Young Workers and Insurance,” *New York Times Online*, June 11, 2010.
 - 30 E. Seubert, „What Are Your Organization’s Critical Positions,” *Workforce Management Online*, December 2009; F. Hansen, „Strategic Workforce Planning in an Uncertain World,” *Workforce Management Online*, July 2009; and J. Sullivan, „Workforce Planning: Why to Start Now,” *Workforce*, September 2002, pp. 46 – 50.
 - 31 N. Byrnes, „Star Search,” *Business Week*, October 10, 2005, pp. 68 – 78.
 - 32 D. Robb, „Sizing Up Talent,” *H R Magazine*, April 2011, p. 77.
 - 33 J. W. Boudreau and P. M. Ramstad, „Where’s Your Pivotal Talent?” *Harvard Business Review*, April 2005, pp. 23 – 24.
 - 34 J. Swartz, „Tech Firms Go On A Hiring Binge Again,” *U S A Today*, April 21, 2011, pp. 1 B+; B. Einhorn and K. Gokhale, „Bangalore’s Paying Again to Keep the Talent,” *Bloomberg Business Week*, May 24 – May 30, 2010, pp. 14 – 16; D. A. Thoppil, „Pay War Breaks Out as India’s Tech Firms Vie for Talent,” *Wall Street Journal*, April 27, 2010, p. B8; and C. Tuna, J. E. Vascellaro, and P- W. Tam, „Tech Sector in Hiring Drive,” *Wall Street Journal*, April 16, 2010, pp. A1+.
 - 35 A. S. Bargerstock and G. Swanson, „Four Ways to Build Cooperative Recruitment Alliances,” *H R Magazine*, March 1991, p. 49; and T. J. Bergmann and M. S. Taylor, „College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?” *Personnel*, May – June 1984, pp. 34 – 46.

- 36 J. R. Gordon, *Human Resource Management: A Practical Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1986), p. 170.
- 37 C. Reynolds, „Mc Donald’s Hiring Day Draws Crowds, High Hopes,” *A P Business Writer*, Springfield, Missouri News Leader, April 20, 2011, p. 6 A; and A. Gasparro, „Fast- Food Chain Aims to Alter ‘ Mc Job’ Image,” *Wall Street Journal*, April 5, 2011, p. B9.
- 38 J. Walker, „Firms Invest Big in Career Sites,” *Wall Street Journal Online*, June 8, 2010.
- 39 L. Petrecca, „With 3,000 Applications a Day, Google Can Be Picky,” *U S A Today*, May 19, 2010, p. 2 B; and M. Helft, „In Fierce Competition, Google Finds Novel Ways to Feed Hiring Machine,” *New York Times Online*, May 28, 2007.
- 40 K. Plourd, „Lights, Camera, Audits!” *C F O*, November 2007, p. 18.
- 41 S. Elliott, „Army Seeks Recruits in Social Media,” *New York Times Online*, May 24, 2011.
- 42 S. Burton and D. Warner, „The Future of Hiring— Top 5 Sources for Recruitment Today,” *Workforce Vendor Directory* 2002, p. 75.
- 43 მკვლევარი, იხ., L. G. Klaff, „New Internal Hiring Systems Reduce Cost and Boost Morale,” *Workforce Management*, March 2004, pp. 76 – 79; M. N. Martinez, „The Headhunter Within,” *H R Magazine*, August 2001, pp. 48 – 55; R. W. Griffeth, P. W. Hom, L. S. Fink, and D. J. Cohen, „Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects,” *Journal of Management*, vol. 23, no. 1, 1997, pp. 19 – 36; and J. P. Kirnan, J. E. Farley, and K. F. Geisinger, „The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age,” *Personnel Psychology*, Summer 1989, pp. 293 – 308.
- 44 J. Mc Gregor, „Background Checks That Never End,” *Business Week*, March 20, 2006, p. 40.
- 45 A. Fisher, „For Happier Customers, Call H R,” *Fortune*, November 28, 2005, p. 272.
- 46 J. Greenwald, „Judge Rules New York City Fire Department Exams Showed Racial Bias,” *Workforce Management Online*, July 28, 2009.
- 47 A. Douzet, „Quality of Fill an Emerging Recruitment Metric,” *Workforce Management Online*, June 24, 2010; and „Quality of Hire Metrics Help Staffing Unit Show Its Contribution to Bottom Line,” *Society for Human Resource Management Online*, January 25, 2009.
- 48 A. Shadday, „Assessments 101: An Introduction to Candidate Testing,” *Workforce Management Online*, January 2010; A. M. Ryan and R. E. Ployhart, „Applicants’ Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future,” *Journal of Management*, vol. 26, no. 3 (2000), pp. 565 – 606; C. Fernandez-Araoz, „Hiring Without Firing,” *Harvard Business Review*, July – August, 1999, pp. 108 – 120; A. K. Korman, „The Prediction of Managerial Performance: A Review,” *Personnel Psychology*, Summer 1986, pp. 295 – 322; G. C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management* (Reading, M A: Addison- Wesley, 1992); I. T. Robertson and R. S. Kandola, „Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact, and Applicant Reaction,” *Journal of Occupational Psychology*, vol. 55, no. 3 (1982), pp. 171 – 183; E. E. Ghiselli, „The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection,” *Personnel Psychology*, Winter 1973, p. 475; G. Grimsley and H. F. Jarrett, „The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results,” *Personnel Psychology*, Spring 1973, pp. 31 – 48; J. J. Asher, „The Biographical Item: Can It Be Improved?” *Personnel Psychology*, Summer 1972, p. 266; and G. W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks*, rev. ed. (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971).
- 49 მკვლევარი, იხ., M. A. Tucker, „Show and Tell,” *H R Magazine*, January 2012, p. 51; Y. Ganzach, A. Pazy, Y. Ohayun, and E. Brainin, „Social Exchange and Organizational Commitment: Decision- Making Training for Job Choice as an Alternative to the Realistic Job Preview,” *Personnel Psychology*, Autumn 2002, pp. 613 – 637; B. M. Meglino, E. C. Ravlin, A. S. De Nisi, „A Meta- Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Counterintuitive Propositions,” *Human Resource Management Review*, vol. 10, no. 4 (2000), pp. 407 – 434; J. A. Breaugh and M. Starke, „Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions,” *Journal of Management*, vol. 26, no. 3 (2000), pp. 405 – 434; and S. L. Premack and J. P. Wanous, „A Meta- Analysis of Realistic Job Preview Experiments,” *Journal of Applied Psychology*, November 1985, pp. 706 – 720.
- 50 G. Kranz, „Tourism Training Takes Flight in Miami,” *Workforce Management Online*, May 2010.
- 51 K. Gustafson, „A Better Welcome Mat,” *Training*, June 2005, pp. 34 – 41.
- 52 M. Jokisaari and J- E. Nurmi, „Change in Newcomers’ Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry,” *Academy of Management Journal*, June 2009, pp. 527 – 544; D. G. Allen, „Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?” *Journal of Management*, April 2006, pp. 237 – 256; C. L. Cooper, „The Changing Psychological Contract at Work: Revisiting the Job Demands- Control Model,” *Occupational and Environmental Medicine*, June 2002, p. 355; D. M. Rousseau and S. A. Tijoriwala, „Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures,” *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19 (1998), pp. 679 – 695; S. L. Robinson, M. S. Kraatz, and D. M. Rousseau, „Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study,” *Academy of Management Journal*, February 1994, pp. 137 – 152.
- 53 მკვლევარი, იხ., E. G. Tripp, „Aging Aircraft and Coming Regulations: Political and Media Pressures Have Encouraged the F A A to Expand Its Pursuit of Real and Perceived Problems of Older Aircraft and Their Systems. Operators Will Pay,” *Business and Commercial Aviation*, March 2001, pp. 68 – 75.
- 54 „A& S Interview: Sully’s Tale,” *Air & Space Magazine* [www. air- spacemag.com], February 18, 2009; A. Altman, „Chesley B. Sullenberger III,” *Time* [www.time.com], January 16, 2009; and K. Burke, Pete Donohue, and C. Siemaszko, „U S Airways Airplane Crashes in Hudson River— Hero Pilot Chesley Sullenberger III Saves All Aboard,” *New York Daily News* [www.nydailynews.com], January 16, 2009.
- 55 D. Heath and C. Heath, „The Power of Razzle- Dazzle,” *Fast Company*, December 2009 – January 2010, pp. 69 – 70.
- 56 T. Raphael, „It’s All in the Cards,” *Workforce*, September 2002, p. 18.
- 57 S. Nassauer, „How Waiters Read Your Table,” *Wall Street Journal*, February 22, 2012, pp. D1+.
- 58 „2011 Training Industry Report,” [www.trainingmag.com], November 23, 2011.
- 59 B. Hall, „The Top Training Priorities for 2003,” *Training*, February 2003, p. 40.
- 60 D. Heath and C. Heath, „The Power of Razzle- Dazzle.”
- 61 J. Mc Gregor, „The Midyear Review’s Sudden Impact,” *Business Week*, July 6, 2009, pp. 50 – 52.
- 62 A. Pace, „The Performance Management Dilemma,” *T&D*, July 2011, p. 22.
- 63 K. Sulkowicz, „Straight Talk at Review Time,” *Business Week*, September 10, 2007, p. 16.
- 64 J. Pfeffer, „Low Grades for Performance Appraisals,” *Business Week*, August 3, 2009, p. 68.
- 65 R. E. Silverman, „Work Reviews Losing Steam,” *Wall Street Journal*, December 19, 2011, p. B7.
- 66 J. D. Glater, „Seasoning Compensation Stew,” *New York Times*, March 7, 2001, pp. C1+.
- 67 M. Korn, „Benefits Matter,” *Wall Street Journal*, April 4, 2012, p. B8.
- 68 This section based on R. I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge- Based World*, 10th ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2006).
- 69 M. P. Brown, M. C. Sturman, and M. J. Simmering, „Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational

- and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure," *Academy of Management Journal*, December 2003, pp. 752 – 762; J. D. Shaw, N. P. Gupta, and J. E. Delery, „Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence," *Strategic Management Journal*, June 2002, pp. 491 – 512; E. Montemayor, „Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High- Performing Firms," *Journal of Management*, vol. 22, no. 6 (1996), pp. 889 – 908; and L. R. Gomez- Mejia, „Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 13 (1992), pp. 381 – 397.
- 70 M. Moskowitz, R. Levering, and C. Tkaczyk, „100 Best Companies to Work For," *Fortune*, February 8, 2010, pp. 75 – 88.
- 71 J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, and G. E. Ledford, Jr., „Success and Survival of Skill- Based Pay Plans," *Journal of Management*, February 2005, pp. 28 – 49; C. Lee, K. S. Law, and P. Bobko, „The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two- Year Study of a Skill- Based Pay Plan," *Journal of Management*, vol. 26, no. 6 (1999), pp. 851 – 873; G. E. Ledford, „Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers," *Compensation and Benefits Review*, July – August 1995, pp. 55 – 62; and E. E. Lawler III, G. E. Ledford Jr., and L. Chang, „Who Uses Skill- Based Pay and Why," *Compensation and Benefits Review*, March – April 1993, p. 22.
- 72 J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, and G. E. Ledford Jr., „Success and Survival of Skill- Based Pay Plans."
- 73 ინფორმაცია აღებულია: Hewitt Associates Studies: „Aftermath of the Recession on 2009 – 2010 Compensation Spending," February 2010; „As Fixed Costs Increase, Employers Turn to Variable Pay Programs as Preferred Way to Reward Employees," August 21, 2007; „Hewitt Study Shows Pay-for- Performance Plans Replacing Holiday Bonuses," December 6, 2005; „Salaries Continue to Rise in Asia Pacific, Hewitt Annual Study Reports," November 23, 2005; and „Hewitt Study Shows Base Pay Increases Flat for 2006 With Variable Pay Plans Picking Up the Slack," Hewitt Associates, L L C [www.hewittassociates.com], August 31, 2005.
- 74 T. J. Erickson, „The Leaders We Need Now," *Harvard Business Review*, May 2010, pp. 63 – 66.
- 75 S. Thurm, „Recalculating the Cost of Big Layoffs," *Wall Street Journal*, May 5, 2010, pp. B1+; and J. Pfeffer, „Lay Off the Layoffs," *Newsweek*, February 15, 2010, pp. 32 – 37.
- 76 W. F. Cascio, „Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy," *H R Magazine*, June 2010, special insert; D. K. Datta, J. P. Guthrie, D. Basuil, and A. Pandey, „Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis," *Journal of Management*, January 2010, pp. 281 – 348; B. Conaty, „Cutbacks: Don't Neglect the Survivors," *Bloomberg Business Week*, January 11, 2010, p. 68; and P. Korkki, „Accentuating the Positive After a Layoff," *New York Times Online*, August 16, 2009;
- 77 R. Cenicerros, „Court Finds Mc Donald's Liable in Employee's Sexual Assault Case," *Workforce Management Online*, November 25, 2009.
- 78 H. Stout, „Less ' He Said, She Said' in Sex Harassment Cases," *New York Times Online*, November 5, 2011.
- 79 R. Huggins and P. Trap, „Number of Sexual Harassment Claims Filed By Men," *U S A Today*, January 23, 2012, p. 1 A.
- 80 A. B. Fisher, „Sexual Harassment, What to Do," *Fortune*, August 23, 1993, pp. 84 – 88.
- 81 M. Velasquez, „Sexual Harassment Today: An Update— Looking Back and Looking Forward," *Diversity Training Group* [www.diversitydtg.com], 2004.
- 82 „Quick Takes: Sex Discrimination and Sexual Harassment," *Catalyst*[www.catalyst.org], November 9, 2007; P. M. Buhler, „The Manager's Role in Preventing Sexual Harassment," *Supervision*, April 1999, p. 18; and „Cost of Sexual Harassment in the U. S.," *The Webb Report: A Newsletter on Sexual Harassment* (Seattle, W A: Premier Publishing, Ltd.), January 1994, pp. 4 – 7, and April 1994, pp. 2 – 5.
- 83 „Effects of Sexual Harassment," *Stop Violence Against Women* [www.catalyst.org], May 9, 2007; and V. Di Martino, H. Hoel, and C. L. Cooper, „Preventing Violence and Harassment in the Workplace," *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2003, p. 39.
- 84 The Associated Press, „Corruption, Sexual Harassment Charges Cloud Oxford Debating Club Presidential Election," *International Herald Tribune*[www.ihf.com], February 6, 2008; G. L. Maatman, Jr., „A Global View of Sexual Harassment: Global Human Resource Strategies," *H R Magazine*, July 2000, pp. 151 – 156; and W. Hardman and J. Heidelberg, „When Sexual Harassment Is a Foreign Affair," *Personnel Journal*, April 1996, pp. 91 – 97.
- 85 „Sexual Harassment," *The U. S. Equal Employment Opportunity Commission*[www.eeoc.gov].
- 86 იქვე.
- 87 A. R. Karr, „Companies Crack Down on the Increasing Sexual Harassment by E- Mail," *Wall Street Journal*, September 21, 1999, p. A1; and A. Fisher, „After All This Time, Why Don't People Know What Sexual Harassment Means?" *Fortune*, January 12, 1998, p. 68.
- 88 იხილეთ: T. S. Bland and S. S. Stalcup, „Managing Harassment," *Human Resource Management*, Spring 2001, pp. 51 – 61; K. A. Hess and D. R. M. Ehrens, „Sexual Harassment— Affirmative Defense to Employer Liability," *Benefits Quarterly*, Second Quarter 1999, p. 57; J. A. Segal, „The Catch-22s of Remediating Sexual Harassment Complaints," *H R Magazine*, October 1997, pp. 111 – 117; S. C. Bahls and J. E. Bahls, „Hand- Off Policy," *Entrepreneur*, July 1997, pp. 74 – 76; J. A. Segal, „Where Are We Now?" *H R Magazine*, October 1996, pp. 69 – 73; B. Mc Afee and D. L. Deadrick, „Teach Employees to Just Say No," *H R Magazine*, February 1996, pp. 86 – 89; G. D. Block, „Avoiding Liability for Sexual Harassment," *H R Magazine*, April 1995, pp. 91 – 97; and J. A. Segal, „Stop Making Plaintiffs' Lawyers Rich," *H R Magazine*, April 1995, pp. 31 – 35. Also, it should be noted here that under the Title V II and the Civil Rights Act of 1991, the maximum award that can be given, under the Federal Act, is \$300,000. However, many cases are tried under state laws that permit unlimited punitive damages, such as the \$7.1 million that Rena Weeks received in her trial based on California statutes.
- 89 S. Shellenbarger, „Supreme Court Takes on How Employers Handle Worker Harassment Complaints," *Wall Street Journal*, April 13, 2006, p. D1.
- 90 S. Jayson, „Workplace Romance No Longer Gets the Kiss Off," *U S A Today*, February 9, 2006, p. 9 D.
- 91 J. Yang and V. Salazar, „Would You Date a Co- Worker?" *U S A Today*, February 14, 2008, p. 1 B.
- 92 Jayson, „Workplace Romance No Longer Gets the Kiss-off."
- 93 S. Shellenbarger, „For Office Romance, The Secret's Out," *Wall Street Journal*, February 10, 2010, pp. D1+.
- 94 C. Boyd, „The Debate Over the Prohibition of Romance in the Workplace," *Journal of Business Ethics*, December 2010, pp. 325 – 338; R. Mano and Y. Gabriel, „Workplace Romances in Cold and Hot Organizational Climates: The Experience of Israel and Taiwan," *Human Relations*, January 2006, pp. 7 – 35; J. A. Segal, „Dangerous Liaisons," *H R Magazine*, December 2005, pp. 104 – 108; „Workplace Romance Can Create Unforeseen Issues for Employers," *H R Focus*, October 2005, p. 2; C. A. Pierce and H. Aguinis, „Legal Standards, Ethical Standards, and Responses to Social- Sexual Conduct At Work," *Journal of Organizational Behavior*, September 2005, pp. 727 – 732; and C. A. Pierce, B. J. Broberg, J. R. Mc Clure, and H. Aguinis, „Responding to Sexual Harassment Complaints: Effects of a Dissolved Workplace Romance on Decision- Making Standards," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, September 2004, pp. 66 – 82.
- 95 J. A. Segal, „Dangerous Liaisons."
- 96 E. Zimmerman, „When Cupid Strikes at the Cubicle," *New York Times Online*, April 9, 2010.

- 97 S. Ali and B. Frankel, „The Work/ Life Balancing Act: How 4 Companies Do It,” *Diversity Inc*, May 18, 2010, pp. 62 – 68.
- 98 J. Miller and M. Miller, „Get a Life!” *Fortune*, November 28, 2005, pp. 108 – 124.
- 99 L. Vanderkam, „Graduates, You Can Have It All,” *U S A Today*, May 27, 2010, p. 11 A; and M. Elias, „The Family- First Generation,” *U S A Today*, December 13, 2004, p. 5 D.
- 100 M. Mandel, „The Real Reasons You’re Working So Hard . . . and What You Can Do About It,” *Business Week*, October 3, 2005, pp. 60 – 67.
- 101 C. Farrell, „The Overworked, Networked Family,” *Business Week*, October 3, 2005, p. 68.
- 102 F. Hansen, „Truths and Myths about Work/ Life Balance,” *Workforce*, December 2002, pp. 34 – 39.
- 103 P. Brough and T. Kalliath, „Work- Family Balance: Theoretical and Empirical Advancements,” *Journal of Organizational Behavior*, July 2009, pp. 581 – 585; E. F. Van Steenbergen and N. Ellemers, „Is Managing the Work- Family Interface Worthwhile? Benefits for Employee Health and Performance,” *Journal of Organizational Behavior*, July 2009, pp. 617 – 642; K. Palmer, „The New Mommy Track,” *U S News and World Report*, September 3, 2007, pp. 40 – 45; and J. H. Greenhaus and G. N. Powell, „When Work and Family Are Allies: A Theory of Work- Family Enrichment,” *Academy of Management Review*, January 2006, pp. 72 – 92.
- 104 იქვე.
- 105 S. Shellenbarger, „What Makes A Company A Great Place to Work Today,” *Wall Street Journal*, October 4, 2007, p. D1; and L. B. Hammer, M. B. Neal, J. T. Newsom, K. J. Brockwood, and C. L. Colton, „A Longitudinal Study of the Effects of Dual- Earner Couples’ Utilization of Family- Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, July 2005, pp. 799 – 810.
- 106 M. M. Arthur, „Share Price Reactions to Work- Family Initiatives: An Institutional Perspective,” *Academy of Management Journal*, August 2003, pp. 497 – 505.
- 107 L. B. Hammer et al., „Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors,” *Journal of Management*, August 2009, pp. 837 – 856; and N. P. Rothbard, T. L. Dumas, and K. W. Phillips, „The Long Arm of the Organization: Work- Family Policies and Employee Preferences for Segmentation,” paper presented at the 61st Annual Academy of Management meeting, Washington, D C, August 2001.
- 108 R. Ceniceros, „Workforce Obesity,” *Workforce Management Online*, October 19, 2011; and J. Walsh, „Special Report: Creating a Culture of Wellness Helps Companies Tighten Their Belt,” *Workforce Management Online*, April 2011.
- 109 A. W. Matthews, „Pitting Employees Against Each Other . . . for Health,” *Wall Street Journal*, May 1, 2012, pp. D1+; R. King, „Slimming Down Employees to Cut Costs” ; C. Tkaczyk, „Lowering Health-Care Costs,” *Fortune*, November 23, 2009, p. 16; and A. W. Matthews, „When All Else Fails: Forcing Workers into Healthy Habits,” *Wall Street Journal*, July 8, 2009, pp. D1+.
- 110 L. Cornwell, „More Companies Penalize Workers with Health Risks,” *The Associated Press*, Springfield, Missouri News Leader, September 10, 2007, p. 10 A.
- 111 B. Pyenson and K. Fitch, „Smoking May Be Hazardous to Your Bottom Line,” *Workforce Management Online*[www.workforce.com], December 2007; and L. Cornwell, *The Associated Press*, „Companies Tack on Fees on Insurance for Smokers,” *Springfield, Missouri News Leader*, February 17, 2006, p. 5 B.
- 112 R. Ceniceros, „Workforce Obesity,” J. Walsh, „Special Report: Creating a Culture of Wellness Helps Companies Tighten Their Belt,” and M. Scott, „Obesity More Costly to U. S. Companies Than Smoking, Alcoholism,” *Workforce Management Online*[www.workforce.com], April 9, 2008.
- 113 „Obesity Weighs Down Production,” *Industry Week*, March 2008, pp. 22 – 23.
- 114 J. Appleby, „Companies Step Up Wellness Efforts,” *U S A Today*, August 1, 2005, pp. 1 A+.
- 115 G. Kranz, „Prognosis Positive: Companies Aim to Get Workers Healthy,” *Workforce Management Online*[www.workforce.com], April 15, 2008.
- 116 M. Conlin, „Hide the Doritos! Here Comes H R,” *Business Week*, April 28, 2008, pp. 94 – 96.
- 117 J. Fox, „Good Riddance to Pensions,” *C N N Money*, January 12, 2006.
- 118 M. Adams, „Broken Pension System in Crying Need of a Fix,” *U S A Today*, November 15, 2005, p. 1 B+.
- 119 J. Appleby, „Traditional Pensions Are Almost Gone. Is Employer- Provided Health Insurance Next?” *U S A Today*, November 13, 2007, pp. 1 A+; S. Kelly, „Fed Ex, Goodyear Make Big Pension Plan Changes,” *Workforce Management Online* [www.workforce.com], March 1, 2007; G. Colvin, „The End of a Dream,” *Fortune* [www.cnnmoney.com], June 22, 2006; E. Porter and M. Williams Nash, „Benefits Go the Way of Pensions,” *N Y Times Online*, February 9, 2006; and J. Fox, „Good Riddance to Pensions.”
- 120 L. Beyer, „The Rise and Fall of Employer- Sponsored Pension Plans,” *Workforce Management Online*, February 6, 2012.
- 121 ეფუძნება: R. Pyrellis, „Workers Using Medical Marijuana Hold Their Breath, but Employers Worry They’ll Take a Hit,” *Workforce Management Online*, April 2011; „Puffing Up Over Pot in Workplace,” *Workforce Management*, March 2011, p. 41; D. Cadrain, „The Marijuana Exception,” *H R Magazine*, November 2010, pp. 40 – 42; D. Cadrain, „Do Medical Marijuana Laws Protect Usage by Employees?” *H R Magazine*, November 2010, p. 12; A. K. Wiwi and N. P. Crifo, „The Unintended Impact of New Jersey’s New Medical Marijuana Law on the Workplace,” *Employee Relations Law Journal*, Summer 2010, pp. 33 – 37; S. Simon, „At Work, A Drug Dilemma,” *Wall Street Journal*, August 3, 2010, p. D1; and J. Greenwald, „Medical Marijuana Laws Create Dilemma for Firms,” *Business Insurance*, February 15, 2010, pp. 1 – 20.
- 122 D. S. Urban, „What to Do About ‘ Body Art ’ at Work?” *Workforce Management Online*, March 2010.
- 123 P. Coy and E. Dwozkin, „Shortchanged: Why Women Get Paid Less Than Men,” *Bloomberg Business Week Online*, June 21, 2012.
- 124 T. Bingham and P. Galagan, „Delivering ‘ On- Time, Every Time’ Knowledge and Skills to a World of Employees,” *T & D*, July 2012, pp. 32 – 37; J. Levitz, „U P S Thinks Outside the Box on Driver Training,” *Wall Street Journal*, April 6, 2010, pp. B1+; and K. Kingsbury, „Road to Recovery,” *Time*, March 8, 2010, pp. Global 14 – Global 16.
- 125 „Digital Report: Tug-of- War for Digital Talent,” *Campaign Asia- Pacific*, June 2012, p. 12; N. Blacksmith and Y. Yang, „Executives: Your Company Isn’t Attracting the Best Talent,” *Gallup Management Journal Online*, May 29, 2012, p. 1; J. Cullen, „Stop Searching for the Elusive Purple Squirrel,” *Computerworld*, April 9, 2012, p. 25; G. Anders, „The Rare Find,” *Bloomberg Business Week*, October 17 – October 23, 2011, pp. 106 – 112; and J. Light, „At Mature Techs, A Young Vibe,” *Wall Street Journal*, June 13, 2011, p. B7.

მოდული: თქვენი კარიერული განვითარების მენეჯმენტი

- 1 J. S. Lublin, „Three Who Thrived After Early Gaffes,” *Wall Street Journal*, May 4, 2010, p. D4.
- 2 S. E. Sullivan and Y. Baruch, „Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration,” *Journal of Management*, December 2009, pp. 1542 – 1571.
- 3 „The Employment Situation— July 2012,” <http://www.bls.gov/news>.

- release/pdf/empst.pdf, August 3, 2012.
- 4 „Management and Business and Financial Occupations,” *Occupational Outlook Handbook, 2010 – 11 Edition* [http://www.bls.gov/oco/oco1001.htm#management].
 - 5 J. Sandberg, „Sometimes an Office Visit Can Feel Like a Visit to a Very Foreign Land,” *Wall Street Journal*, October 20, 2005, p. B1; D. Sacks, „Scout’s Honor,” *Fast Company*, April 2005, p. 94; D. W. Brown, „Searching for Clues,” *Black Enterprise*, November 2002, pp. 114 – 120; L. Bower, „Weigh Values to Decide If Working for ‘Beasts’ Worthwhile,” *Springfield Business Journal*, November 4, 2002, p. 73; S. Shellenbarger, „How to Find Out If You’re Going to Hate a New Job Before You Agree to Take It,” *Wall Street Journal*, June 13, 2002, p. D1; and M. Boyle, „Just Right,” *Fortune*, June 10, 2002, pp. 207 – 208.
 - 6 S. Caudron, „Some New Rules for the New World of Work,” *Business Finance*, October 2001, p. 24; C. Kanchier, *Dare to Change Your Job and Your Life*, 2d ed. (Indianapolis, IN: Jist Publishing, 2000); and S. Hagevik, „Responsible Risk Taking,” *Journal of Environmental Health*, November 1999, pp. 29+.
 - 7 A. Feldman, „The Road to Reinvention,” *Bloomberg Business Week*, March 8, 2010, pp. 68 – 70; E. Zimmerman, „Making Yourself Indispensable,” *New York Times Online*, February 14, 2010; S. E. Needleman, „Revving a Career While It’s in Neutral,” *Wall Street Journal*, January 19, 2010, p. D5; and D. Schawbel, „Upping Your Value at Work,” *Business Week Online*, December 18, 2009.
 - 8 D. Nishi, „What To Do If Your Boss Is the Problem,” *Wall Street Journal*, April 20, 2010, p. D4; M. Weinstein, „Mind Your Manners,” *Training*, July – August 2009, pp. 24 – 29; M. Solomon, *Working With Difficult People* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); M. Gaskill, „Bigger Bullies,” *American Way*, August 2001, pp. 92 – 96; R. Cooper, „Dealing Effectively with Difficult People,” *Nursing*, September 1993, pp. 97 – 100; and R. M. Bramson, *Coping with Difficult People* (Garden City, NY: Anchor Press/ Doubleday, 1981).
 - 9 A. Ebron, „All Work and No Play,” *Woman’s Day*, October 6, 2009, p. 50; and J. Yang and K. Simmons, „Work – Life Balance Tops Pay,” *U S A Today*, March 13, 2008, p. 1 B.
 - 10 D. Hannah, „Just Out of School? Six Ways You Can Get Ahead at Work,” *Diversity Inc.*, May 2008, pp. 46 – 47.
 - 11 S. Lohr, „How Privacy Vanishes Online,” *New York Times Online*, March 16, 2010; and A. Bruzzese, „Online Postings Can Sabotage One’s Career,” *Gannett News Service*, Springfield, Missouri, News-Leader, August 11, 2009, p. 9 B; and D. Hannah, „Just Out of School? Six Ways You Can Get Ahead at Work.”
 - 12 J. Hempel, „How Linked In Will Fire Up Your Career,” *Fortune*, April 12, 2010, pp. 74 – 82; and J. S. Lublin, „A Networking Pro Learns Some New Tricks,” *Wall Street Journal*, March 2, 2010, p. D4.
- Evaluating Project Success, Failure, and Everything In Between,” *M I S Quarterly Executive*, September 2005, pp. 361–372.
- 2 B. Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six M I T Students Who Took Vegas for Millions* (New York: Free Press, 2002). The 2008 film *21* was a fictional work based loosely on the story.
 - 3 M. F. Maples, „Group Development: Extending Tuckman’s Theory,” *Journal for Specialists in Group Work*, Fall 1988, pp. 17–23; and B. W. Tuckman and M. C. Jensen, „Stages of Small- Group Development Revisited,” *Group and Organizational Studies*, December 1977, pp. 419–427.
 - 4 D. Coutou, interview with J. R. Hackman, „Why Teams Don’t Work,” *Harvard Business Review*, May 2009, pp. 99–105; M. Kaeter, „Reporting Mature Work Teams,” *Training*, April 1994, pp. 54–56; and L. N. Jewell and H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981).
 - 5 A. Sobel, „The Beatles Principles,” *Strategy & Business*, Spring 2006, p. 42.
 - 6 მოდელი ეფუძნება შემდეგ შრომებს: P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, „Understanding Groups in Organizations,” in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 124–128; J. R. Hackman, „The Design of Work Teams,” in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315–342; G. R. Bushe and A. L. Johnson, „Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations,” *Group and Organization Studies*, December 1989, pp. 462–482; M. A. Campion, C. J. Medsker, and A. C. Higgs, „Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups,” *Personnel Psychology*, Winter 1993, pp. 823–850; D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, „An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics, and Performance: Once More into the Breach,” *Personnel Psychology*, Autumn 1997, pp. 553–585; and P. E. Tesluk and J. E. Mathieu, „Overcoming Roadblocks to Effectiveness: Incorporating Management of Performance Barriers into Models of Work Group Effectiveness,” *Journal of Applied Psychology*, April 1999, pp. 200–217.
 - 7 G. L. Stewart, „A Meta- Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance,” *Journal of Management*, February 2006, pp. 29–54; T. Butler and J. Waldrup, „Understanding ‘People’ People,” *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 78–86; J. S. Bunderson, „Team Member Functional Background and Involvement in Management Teams: Direct Effects and the Moderating Role of Power Centralization,” *Academy of Management Journal*, August 2003, pp. 458–474; and M. J. Stevens and M. A. Campion, „The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management,” *Journal of Management*, Summer 1994, pp. 503–530.
 - 8 V. U. Druskat and S. B. Wolff, „The Link between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes,” *Academy of Management Proceedings*, August 1999; D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams: Building Quality and the Competitive Edge* (San Diego, CA: Lexington, 1991); and M. E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1976), pp. 350–351.
 - 9 ციფრები ეფუძნება: J. Yang and S. Ward, „Would You Report a Colleague Who’s Seriously Underperforming?” *U S A Today*, September 21, 2011, p. 1 B; M. B. O’ Leary, Mortensen, and A. W. Woolley, *Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams*, *Academy of Management Review*, July 2011, p. 461; J. Yang and P. Trap, „As a Manager, It’s Most Challenging To...,” *U S A Today*, April 19, 2011, p. 1 B; J. Yang and K. Gelles, „Workplace Friendships,” *U S A Today*, April 13, 2010, p. 1 B; K. Merriman, „Low- Trust Teams Prefer Individualized Pay,” *Harvard Business Review*, November 2008, p. 32; M.

მაისი 14

- 1 „Jobs at Haifa,” Intel Corporation, www.intel.com, July 24, 2012; M. Fleisher, „Intel and Israeli Universities Team Up to Create ‘Human Brain’ Applications,” *The Jewish Press.com*, May 24, 2012; J. Terzakis, „Virtual Retrospectives for Geographically Dispersed Software Teams,” *IEEE Computer Society*, May–June 2011, pp. 12–15; „Virtual Teams Must Function Correctly,” *Strategic Direction*, April 2011, pp. 22–24; C. Scovotti and L. D. Spiller, „Cross- Border Student Collaborations: Opportunities for Videoconferencing,” *Marketing Education Review*, Spring 2011, pp. 57–61; E. Markowitz, „Are the Best Leaders Revolutionaries?” *Inc. Online*, March 28, 2011; L. J. Gressgård, „Virtual Team Collaboration and Innovation in Organizations,” *Team Performance Management*, March 2011, pp. 102–119; L. Tischler, „Intel’s Virtual Footwear Wall for Adidas Turns Boutiques into Shoe-Topias,” *Fast Company Online*, January 11, 2011; O. Coren, „Israel Offers \$110 Million for Commitment to Stay in the Country,” *Haaretz.com*, August 26, 2010; and R. R. Nelson, „Project Retrospectives:

- Weinstein, „Coming Up Short? Join the Club,” Training, April 2006, p. 14; B. J. West, J. L. Patera, and M. K. Carsten, „Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes,” ; L. G. Boiney, „Gender Impacts Virtual Work Teams,” The Graziadio Business Report, Fall 2001, Pepperdine University; and J. Yang and K. Simmons, „Traits of Good Team Players,” U S A Today, November 21, 2007, p. 1 B.
- 10 Mc Murry, Inc., „The Roles Your People Play,” Managing People at Work, October 2005, p. 4; G. Prince, „Recognizing Genuine Teamwork,” Supervisory Management, April 1989, pp. 25–36; R. F. Bales, S Y M O L O G Case Study Kit (New York: Free Press, 1980); and K. D. Benne and P. Sheats, „Functional Roles of Group Members,” Journal of Social Issues, vol. 4 (1948), pp. 41–49.
 - 11 A. Erez, H. Elms, and E. Fong, „Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges,” paper presented at the Academy of Management Annual meeting, Honolulu: H I: August 8, 2005.
 - 12 S. E. Asch, „Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments,” in H. Guetzkow (ed.), Groups, Leadership and Men (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177–190; and S. E. Asch, „Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority,” Psychological Monographs: General and Applied, vol. 70, no. 9 (1956), pp. 1–70.
 - 13 R. Bond and P. B. Smith, „Culture and Conformity: A Meta Analysis of Studies Using Asch’s [1952, 1956] Line Judgment Task,” Psychological Bulletin, January 1996, pp. 111–137.
 - 14 M. E. Turner and A. R. Pratkanis, „Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict,” in C. De Dreu and E. Van de Vliert (eds.), Using Conflict in Organizations (London: Sage, 1997), pp. 53–71.
 - 15 A. Deutschman, „Inside the Mind of Jeff Bezos,” Fast Company, August 2004, pp. 50–58.
 - 16 მკვლევარებმა, იხილეთ: E. J. Thomas and C. F. Fink, „Effects of Group Size,” Psychological Bulletin, July 1963, pp. 371–384; and M. E. Shaw, Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, 3rd ed. (New York: Mc Graw- Hill, 1981).
 - 17 A. Jassawalla, H. Sashittal, and A. Malshe, „Students’ Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams,” Academy of Management Learning & ducation, March 2009, pp. 42–54; R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, „Social Loafing: A Field Investigation,” Journal of Management, April 2004, pp. 285–304; and D. R. Comer, „A Model of Social Loafing in Real Work Groups,” Human Relations, June 1995, pp. 647–667.
 - 18 S. G. Harkins and K. Szymanski, „Social Loafing and Group Evaluation,” Journal of Personality and Social Psychology, December 1989, pp. 934–941.
 - 19 C. R. Evans and K. L. Dion, „Group Cohesion and Performance: A Meta- Analysis,” Small Group Research, May 1991, pp. 175–186; B. Mullen and C. Copper, „The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration,” Psychological Bulletin, March 1994, pp. 210–227; and P. M. Podsakoff, S. B. Mac Kenzie, and M. Ahearne, „Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship between Group Cohesiveness and Productivity,” Journal of Applied Psychology, December 1997, pp. 974–983.
 - 20 მკვლევარებმა, იხილეთ: L. Berkowitz, „Group Standards, Cohesiveness, and Productivity,” Human Relations, November 1954, pp. 509–519; and B. Mullen and C. Copper, „The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration.”
 - 21 S. E. Seashore, Group Cohesiveness in the Industrial Work Group (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1954).
 - 22 C. Shaffran, „Mind Your Meeting: How to Become the Catalyst for Culture Change,” Communication World, February– March 2003, pp. 26–29.
 - 23 მკვლევარებმა, იხილეთ: L. K. Michaelson, W. E. Watson, and R. H. Black, „A Realistic Test of Individual vs. Group Consensus Decision Making,” Journal of Applied Psychology, vol. 74, no. 5 (1989), pp. 834–839; R. A. Henry, „Group Judgment Accuracy: Reliability and Validity of Postdiscussion Confidence Judgments,” Organizational Behavior and Human Decision Processes, October 1993, pp. 11–27; P. W. Paese, M. Bieser, and M. E. Tubbs, „Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making,” Organizational Behavior and Human Decision Processes, October 1993, pp. 149–165; N. J. Castellan Jr. (ed.), Individual and Group Decision Making (Hillsdale, N J: Lawrence Erlbaum Associates, 1993); and S. G. Straus and J. E. Mc Grath, „Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions,” Journal of Applied Psychology, February 1994, pp. 87–97.
 - 24 I. L. Janis, Victims of Groupthink (Boston: Houghton Mifflin, 1972); R. J. Aldag and S. Riggs Fuller, „Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes,” Psychological Bulletin, May 1993, pp. 533–552; and T. Kameda and S. Sugimori, „Psychological Entrapment in Group Decision Making: An Assigned Decision Rule and a Groupthink Phenomenon,” Journal of Personality and Social Psychology, August 1993, pp. 282–292.
 - 25 E. J. Thomas and C. F. Fink, „Effects of Group Size,” Psychological Bulletin, July 1963, pp. 371–384; F. A. Shull, A. L. Delbecq, and L. L. Cummings, Organizational Decision Making (New York: Mc Graw- Hill, 1970), p. 151; A. P. Hare, Handbook of Small Group Research (New York: Free Press, 1976); M. E. Shaw, Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, 3rd ed. (New York: Mc Graw- Hill, 1981); and P. Yetton and P. Bottger, „The Relationships Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance,” Organizational Behavior and Human Performance, October 1983, pp. 145–159.
 - 26 ინფორმაცია ამ განყოფილებებისთვის იხილეთ: S. P. Robbins, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1974), pp. 11–14. Also, see D. Wagner- Johnson, „Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventative Strategies,” Center for the Study of Work Teams, University of North Texas [www.workteams.unt.edu/reports], November 3, 2000; and M. Kennedy, „Managing Conflict in Work Teams,” Center for the Study of Work Teams, University of North Texas [www.workteams.unt.edu/reports], November 3, 2000.
 - 27 იხილეთ: K. J. Behfar, E. A. Mannix, R. S. Peterson, and W. M. Trochim, „Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict,” Small Group Research, April 2011, pp. 127–176; M. A. Korsgaard et al., „A Multilevel View of Intragroup Conflict,” Journal of Management, December 2008, pp. 1222–1252; C. K. W. De Dreu, „The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought,” Journal of Organizational Behavior, January 2008, pp. 5–18; K. A. Jehn, „A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict,” Administrative Science Quarterly, June 1995, pp. 256–282; K. A. Jehn, „A Qualitative Analysis of Conflict Type and Dimensions in Organizational Groups,” Administrative Science Quarterly, September 1997, pp. 530–557; K. A. Jehn, „Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance Through Value- Based Intragroup Conflict,” in C. De Dreu and E. Van de Vliert (eds.), Using Conflict in Organizations (London: Sage Publications, 1997), pp. 87–100; K. A. Jehn and E. A. Mannix, „The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance,” Academy of Management Journal, April 2001, pp. 238–251; C. K. W. De Dreu and A. E. M. Van Vianen, „Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams,” Journal of Organizational Behavior, May 2001, pp. 309–328; and J. Weiss and J. Hughes, „Want Collaboration? Accept—and Actively Manage— Conflict,” Harvard Business Review, March 2005, pp. 92–101.
 - 28 C. K. W. De Dreu, „When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in

- Teams," *Journal of Management*, February 2006, pp. 83–107.
- 29 A. Somech, H. S. Desivilya, and H. Lidogoster, „Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification," *Journal of Organizational Behavior*, April 2009, pp. 359–378; K. W. Thomas, „Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2 ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651–717.
- 30 A. Li and R. Cropanzano, „Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate," *Journal of Management*, June 2009, pp. 564–599.
- 31 K. E. Culp, „Improv Teaches Work Team Building," Springfield, Missouri News- Leader, December 9, 2005, p.
- 5 B; T. J. Mullaney and A. Weintraub, „The Tech Guru: Dr. Gerard Burns," *Business Week*, March 28, 2005, p. 84; and J. S. Mc Clenahan, „Lean and Teams: More Than Blips," *Industry Week*, October 2003, p. 63.
- 32 მაგალითად, იხილეთ: J. R. Hackman and C. G. Morris, „Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1975), pp. 45–99; R. Saavedra, P. C. Earley, and L. Van Dyne, „Complex Interdependence in Task- Performing Groups," *Journal of Applied Psychology*, February 1993, pp. 61–72; M. J. Waller, „Multiple- Task Performance in Groups," *Academy of Management Proceedings on Disk*, 1996; and K. A. Jehn, G. B. Northcraft, and M. A. Neale, „Why Differences Make A Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups," *Administrative Science Quarterly*, December 1999, pp. 741–763.
- 33 B. J. West, J. L. Patera, and M. K. Carsten, „Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes," *Journal of Organizational Behavior*, February 2009, pp. 249–267; T. Purdum, „Teaming, Take 2," *Industry Week*, May 2005, p. 43; and C. Joinson, „Teams at Work," *H R Magazine*, May 1999, p. 30.
- 34 მაგალითად, იხილეთ: S. A. Mohrman, S. G. Cohen, and A. M. Mohrman, Jr., *Designing Team- Based Organizations* (San Francisco: Jossey- Bass, 1995); P. Mac Millan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork* (Nashville, TN: Broadman & Holman, 2001); and E. Salas, C. A. Bowers, and E. Eden (eds.), *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002).
- 35 P. Alpern, „Spreading the Light," *Industry Week*, January 2010, p. 35.
- 36 მაგალითად, იხილეთ: J. R. Hollenbeck, B. Beersma, and M. E. Schouten, „Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description," *Academy of Management Review*, January 2012, p. 85; and E. Sundstrom, K. P. De Meuse, and D. Futrell, „Work Teams: Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, February 1990, pp. 120–133.
- 37 M. Fitzgerald, „Shine a Light," *Fast Company*, April 2009, pp. 46–48; J. S. Mc Clenahan, „Bearing Necessities," *Industry Week*, October 2004, pp. 63–65; P. J. Kiger, „Axiom Rebuilds from Scratch," *Workforce*, December 2002, pp. 52–55; and T. Boles, „Viewpoint— Leadership Lessons from N A S C A R," *Industry Week* [www.industryweek.com], May 21, 2002.
- 38 M. Cianni and D. Wanuck, „Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 105–115.
- 39 „Teams," *Training*, October 1996, p. 69; and C. Joinson, „Teams at Work," p. 30.
- 40 G. M. Spreitzer, S. G. Cohen, and G. E. Ledford, Jr., „Developing Effective Self- Managing Work Teams in Service Organizations," *Group & Organization Management*, September 1999, pp. 340–366.
- 41 „Meet the New Steel," *Fortune*, October 1, 2007, pp. 68–71.
- 42 J. Appleby and R. Davis, „Teamwork Used to Save Money; Now It Saves Lives," *U S A Today* [www.usatoday.com], March 1, 2001.
- 43 A. Malhotra, A. Majchrzak, R. Carman, and V. Lott, „Radical Innovation without Collocation: A Case Study at Boeing- Rocketdyne," *M I S Quarterly*, June 2001, pp. 229–249
- 44 A. Stuart, „Virtual Agreement," *C F O*, November 2007, p. 24.
- 45 F. Siebdrat, M. Hoegl, and H. Ernst, „How to Manage a Virtual Team," *M I T Sloan Management Review*, Summer 2009, pp. 63–68; A. Malhotra, A. Majchrzak, and B. Rosen, „Leading Virtual Teams," *Academy of Management Perspectives*, February 2007, pp. 60–70; B. L. Kirkman and J. E. Mathieu, „The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality," *Journal of Management*, October 2005, pp. 700–718; J. Gordon, „Do Your Virtual Teams Deliver Only Virtual Performance?" *Training*, June 2005, pp. 20–25; L. L. Martins, L. L. Gilson, and M. T. Maynard, „Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, December 2004, pp. 805–835; S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen, and R. S. Blackburn, „Managing the Life Cycle of Virtual Teams," *Academy of Management Executive*, May 2004, pp. 6–20; B. L. Kirkman, B. Rosen, P. E. Tesluk, and C. B. Gibson, „The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to- Face Interaction," *Academy of Management Journal*, April 2004, pp. 175–192; F. Keenan and S. E. Ante, „The New Teamwork," *Business Week e.biz*, February 18, 2002, pp. E B12–E B16; and G. Imperato, „Real Tools for Virtual Teams?" *Fast Company*, July 2000, pp. 378–387.
- 46 B. L. Kirkman, C. B. Gibson, and D. L. Shapiro, „Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates," *Organizational Dynamics*, Summer 2001, pp. 12–29; J. W. Bing and C. M. Bing, „Helping Global Teams Compete," *Training & Development*, March 2001, pp. 70–71; C. G. Andrews, „Factors That Impact Multi- Cultural Team Performance," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas [www.workteams.unt.edu/reports/], November 3, 2000; P. Christopher Earley and E. Mosakowski, „Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning," *Academy of Management Journal*, February 2000, pp. 26–49; J. Tata, „The Cultural Context of Teams: An Integrative Model of National Culture, Work Team Characteristics, and Team Effectiveness," *Academy of Management Proceedings*, 1999; D. I. Jung, K. B. Baik, and J. Sosik, „A Longitudinal Investigation of Group Characteristics and Work Group Performance: A Cross- Cultural Comparison," *Academy of Management Proceedings*, 1999; and C. B. Gibson, „They Do What They Believe They Can? Group- Efficacy Beliefs and Group Performance across Tasks and Cultures," *Academy of Management of Management Proceedings*, 1996.
- 47 D. Coutou, interview with J. R. Hackman, „Why Teams Don't Work."
- 48 A. C. Costa and N. Anderson, „Measuring Trust in Teams: Development and Validation of a Multifaceted Measure of Formative and Reflective Indicators of Team Trust," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, no. 1 (2011), pp. 119–154.
- 49 A. Pentland, „The New Science of Building Great Teams," *Harvard Business Review*, April 2012, pp. 60–70.
- 50 J. C. Santora and M. Esposito, „Do Happy Leaders Make for Better Team Performance," *Academy of Management Perspective*, November 2011, pp. 88–90; G. A. Van Kleef et al., „Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Followers Epistemic Motivation," *Academy of Management Journal*, June 2009, pp. 562–580.
- 51 R. Bond and P. B. Smith, „Culture and Conformity: A Meta Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgment Task," *Psychological Bulletin*, January 1996, pp. 111–137.
- 52 I. L. Janis, *Groupthink*, 2nd ed. (New York: Houghton Mifflin Company, 1982), p. 175.
- 53 იხილეთ: P. C. Earley, „Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China," *Administrative Science Quarterly*, December 1989, pp. 565–581; and P.

- C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal*, April 1993, pp. 319–348.
- 54 Siemens Web site, www.siemens.com/jobs, July 25, 2012; G. Barlett, "Customer Centricity: Siemens' Cultural Centerpiece," *Velocity*, vol. 13, Issue 3, 2011, pp. 17–18; A. Bryant, "The Trust That Makes a Team Click," *New York Times Online*, July 30, 2011; H. Struck, D. Fisher, N. Karmali, and G. Epstein, "Urban Outfitter," *Forbes*, May 9, 2011, pp. 80–98; "Siemens Hunts for New Hires As Nation Watches Unemployment Rate," *Forbes.com*, May 5, 2011, p. 62; R. Weiss and B. Kammel, "How Siemens Got Its Geist Back," *Bloomberg Business Week*, January 31, 2011, pp. 18–209; and D. Roberts, "Never Miss A Good Crisis," *Bloomberg Business Week*, October 4, 2010, pp. 79–80.
- 55 N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), p. 142.
- 56 0330, 33: 144.
- 57 K. B. Dahlin, L. R. Weingart, and P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use," *Academy of Management Journal*, December 2005, pp. 1107–1123.
- 58 Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, p. 142
- 59 P. S. Hempel, Z.-X. Zhang, and D. Tjosvold, "Conflict Management Between and Within Teams for Trusting Relationships and Performance in China," *Journal of Organizational Behavior*, January 2009, pp. 41–65; and S. Paul, I. Samarah, P. Seetharaman, and P. P. Mykytyn, "An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System- Based Global Virtual Teams," *Journal of Management Information Systems*, Winter 2005, pp. 185–222.
- 60 S. Chang and P. Tharenou, "Competencies Needed for Managing a Multicultural Workgroup," *Asia Pacific Journal of Human Resources* vol. 42, no. 1 (2004), pp. 57–74; and Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, p. 153.
- 61 C. E. Nicholls, H. W. Lane, and M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico," *Academy of Management Executive*, August 1999, pp. 15–27.
- 62 M. O'Neil, "Leading the Team," *Supervision*, April 2011, pp. 8-10; and A. Gilley, J. W. Gilley, C. W. c Connell, and A. Veliquette, "The Competencies Used by Effective Managers to Build Teams: An Empirical Study," *Advances in Developing Human Resources*, February 2010, pp. 29–45.
- 63 B. V. Krishnamurthy, "Use Downtime to Enhance Skills," *Harvard Business Review*, December 2008, pp. 29–30.
- 64 "Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills," *Business Week Online*, February 17, 2010, p. 8.
- 65 J. Reingold and J. L. Yang, "The Hidden Workplace: What's Your O Q?" *Fortune*, July 23, 2007, pp. 98–106; and P. Balkundi and D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures' Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal*, February 2006, pp. 49–68.
- 66 T. Casciaro and M. S. Lobo, "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks," *Harvard Business Review*, June 2005, pp. 92–99.
- 67 Balkundi and Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures' Effects on Team Viability and Performance."
- 68 P. Dvorak, "Engineering Firm Charts Ties," *Wall Street Journal*, January 26, 2009, p. B7; and J. Mc Gregor, "The Office Chart That Really Counts," *Business Week*, February 27, 2006, pp. 48–49.
- 69 P. Klaus, "Thank You for Sharing. But Why at the Office?" *New York Times Online*, August 18, 2012; and E. Bernstein, "You Did What? Spare the Office the Details," *Wall Street Journal*, April 6, 2010, pp. D1+.
- 70 N. Byrnes, "Pepsi Brings in the Health Police," *Bloomberg Business Week*, January 25, 2010, pp. 50–51.
- 71 A. Schein, "Lonely Planet Publications," *Hoovers.com*, July 25, 2012; J. Koppisch, "2012 Australian Philanthropists," *Forbes.com*, June 20, 2012, p. 1; N. Denny, "Digital and the Bookshop," *Bookseller*, June 8, 2012, p. 3; M. Costa, "Travel Guru Explores New Routes," *Marketing Week*, April 12, 2012, p. 20; and K. Cuthbertson and R. Haynes, "Duo Came With 27 cents and left with \$100 million," *The Herald Sun*, October 2, 2007, p. 11.
- 72 D. Michaels and J. Ostrower, "Airbus, Boeing Walk a Fine Line on Jetliner Production," *Wall Street Journal*, July 16, 2012, p. B3; D. Kesmodel, "Boeing Teams Speed Up 737 Output," *Wall Street Journal*, February 7, 2012, p. B10; and A. Cohen, "Boeing Sees Demand for Existing, Re-engined 737s," *blog on Seattle Post-Intelligencer Online*, October 26, 2011.

0330 15

- 1 R. E. Silverman, "My Colleague, My Paymaster," *Wall Street Journal*, April 4, 2012, pp. B1+; "Indian IT Firm Says It Will Create 10,000 Jobs in West," *Mechanical Engineering*, March 2012, p. 14; A. Bhattacharya and J. Anand, "Business Buddhas," *Business Today*, January 22, 2012, pp. 2–5; D. Woodward, "Long and Winding Road," *Director.co.uk*, March 2011, pp. 5053; V. Nayar, "A Maverick CEO Explains How He Persuaded His Team to Leap into the Future," *Harvard Business Review*, June 2010, pp. 110–113; B. Einhorn and K. Okhale, "Bangalore's Paying Again to Keep the Talent," *Bloomberg Business Week*, May 24, 2010, pp. 14–16; M. Srivastava and S. Hamm, "Using the Slump to Get Bigger in Bangalore," *Business Week*, September 3, 2009, pp. 50–51; and S. Lauchlan, "HCL Embraces Slumdog Effect," *Computer Weekly*, June 23, 2009, p. 8.
- 2 K. O' Toole, "Cold- Calling Van Horne," *Stanford Business Magazine* [www.gsb.stanford.edu], May 2005; and S. Orenstein, "Feeling Your Way to the Top," *Business 2.0*, June 2004, p. 146.
- 3 "Unplanned Absence Costs Organizations 8.7 Percent of Payroll, Mercer/ Kronos Study" [www.mercer.com], June 28, 2010; and K. M. Kroll, "Absence- Minded," *CF O Human Capital*, 2006, pp. 12–14.
- 4 D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), p. 4. See also J. L. Lavell, D. E. Rupp, and J. Brockner, "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model," *Journal of Management*, December 2007, pp. 841–866; and J. A. Le Pine, A. Erez, and D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta- Analysis," *Journal of Applied Psychology*, February 2002, pp. 52–65.
- 5 R. Ilies, B. A. Scott, and T. A. Judge, "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, June 2006, pp. 561–575; P. Cardona, B. S. Lawrence, and P. M. Bentler, "The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior," *Group & Organization Management*, April 2004, pp. 219–247; M. C. Bolino and W. H. Turnley, "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior," *Academy of Management Executive*, August 2003, pp. 60–73; M. C. Bolino, W. H. Turnley, and J. J. Bloodgood, "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations," *Academy of Management Review*, October 2002, pp. 505–522; and P. M. Podsakoff, S. B. Mac Kenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, 2000, pp. 543–548.
- 6 M. C. Bolino and W. H. Turnley, "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work- Family Conflict," *Journal of Applied Psychology*, July 2005, pp. 740–748.
- 7 30603600: R. W. Griffin and Y. P. Lopez, "Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research," *Journal of Management*, December 2005, pp. 988–1005.

- 8 S. J. Breckler, „Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude,” *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1984, pp. 1191–1205; and S. L. Crites, Jr., L. R. Fabrigar, and R. E. Petty, „Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, December 1994, pp. 619–634.
- 9 D. R. May, R. L. Gilson, and L. M. Harter, „The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, March 2004, pp. 11–37; R. T. Keller, „Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers,” *Journal of Applied Psychology*, August 1997, pp. 539–545; W. Kahn, „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” *Academy of Management Journal*, December 1990, pp. 692–794; and P. P. Brooke, Jr., D. W. Russell, and J. L. Price, „Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment,” *Journal of Applied Psychology*, May 1988, pp. 139–145.
- 10 P. Korkki, „With Jobs Few, Most Workers Aren’t Satisfied,” *New York Times Online*, January 10, 2010.
- 11 The Conference Board, „Workers Less Miserable, But Hardly Happy,” [www.conference-board.org], June 27, 2012.
- 12 იქვე.
- 13 „Six Nation Survey Finds Satisfaction with Current Job,” *Harris Interactive*[www.harrisinteractive.com], October 9, 2007; and *Swiss Info*, „Swiss Like Work, But Not Their Salaries” [www.swissinfo.org], June 7, 2005.
- 14 Watson Wyatt Worldwide, „A Comparison of Attitudes Around the Globe” [www.watsonwyatt.com/research], 2006.
- 15 „Overstretched,” *The Economist*[www.economist.com], May 20, 2010.
- 16 A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, „The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review,” *Psychological Bulletin*, May 2001, pp. 376–407.
- 17 J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, „Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, April 2002, pp. 268–279; A. M. Ryan, M. J. Schmit, and R. Johnson, „Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level,” *Personnel Psychology*, Winter 1996, pp. 853–882; and C. Ostroff, „The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, December 1992, pp. 963–974.
- 18 E. A. Locke, „The Nature and Causes of Job Satisfaction,” in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand Mc Nally, 1976), p. 1331; S. L. Mc Shane, „Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta- Analytic Re- Examination,” *Canadian Journal of Administrative Science*, June 1984, pp. 61–77; R. D. Hackett and R. M. Guion, „A Reevaluation of the Absenteeism Job Satisfaction Relationship,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1985, pp. 340–381; K. D. Scott and G. S. Taylor, „An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta- Analysis,” *Academy of Management Journal*, September 1985, pp. 599–612; R. D. Hackett, „Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature,” paper presented at the 1988 National Academy of Management Meeting, Anaheim, CA, August 1988; and R. Steel and J. R. Rentsch, „Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism,” *Academy of Management Journal*, December 1995, pp. 1616–1634.
- 19 P. W. Hom and R. W. Griffeth, *Employee Turnover* (Cincinnati, OH: Southwestern, 1995); R. W. Griffith, P. W. Hom, and S. Gaertner, „A Meta- Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium,” *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, 2000, p. 479; and P. W. Hom and A. J. Kinicki, „Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover,” *Academy of Management Journal*, October 2001, pp. 975–987.
- 20 მგალობაძე, ივ., J. M. Carsten and P. E. Spector, „Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta- Analytic Test of the Muchinsky Model,” *Journal of Applied Psychology*, August 1987, pp. 374–381; and C. L. Hulin, M. Roznowski, and D. Hachiya, „Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration,” *Psychological Bulletin*, July 1985, pp. 233–250.
- 21 T. A. Wright and D. G. Bonett, „Job Satisfaction and Psychological Well- Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover,” *Journal of Management*, April 2007, pp. 141–160; and D. G. Spencer and R. M. Steers, „Performance as a Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship,” *Journal of Applied Psychology*, August 1981, pp. 511–514.
- 22 მგალობაძე, ივ., M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian, and A. Kinicki, „Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance,” *Journal of Applied Psychology*, May 2009, pp. 618–634; S. P. Brown and S. K. Lam, „A Meta-analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses,” *Journal of Retailing*, vol. 84, 2008, pp. 243–255; X. Luo and C. Homburg, „Neglected Outcomes of Customer Satisfaction,” *Journal of Marketing*, April 2007, pp. 133–149; P. B. Barger and A. A. Grandey, „Service With a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Ppraisal Mechanisms,” *Academy of Management Journal*, December 2006, pp. 1229–1238; C. Homburg and R. M. tock, „The Link Between Salespeople’s Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to- Business ontext: A Dyadic Analysis,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring 2004, pp. 144–158; J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, „Business- Unit- Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee engagement, and Business Outcomes: A Meta- Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, April 2002, pp. 268–279; J. Griffith, „Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support- Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students, and Parents,” *Journal of Applied Social Psychology*, August 2001, pp. 1627–1658; D. J. Koys, „The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit- Level, Longitudinal Study,” *Personnel Psychology*, Spring 2001, pp. 101–114; E. Naumann and D. W. Jackson, Jr., „One More Time: How Do You Satisfy Customers?” *Business Horizons*, May– June 1999, pp. 71–76; W. W. Tornow and J. W. Wiley, „Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom- Line Consequences,” *Human Resource Planning*, vol. 4, no. 2, 1991, pp. 105–116; and B. Schneider and D. E. Bowen, „Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension,” *Journal of Applied Psychology*, August 1985, pp. 423–433.
- 23 M. J. Bitner, B. H. Blooms, and L. A. Mohr, „Critical Service Encounters: The Employees’ Viewpoint,” *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 95–106.
- 24 J. M. O’ Brien, „Zappos Knows How to Kick It,” *Fortune*, February 2, 2009, pp. 55–60.
- 25 იხილეთ: T. M. Glomb, D. P. Bhave, A. G. Miner, and M. Wall, „Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood,” *Personnel Psychology*, Spring 2011, pp. 191–223; L. M. Little, D. L. Nelson, J. C. Wallace, and P. D. Johnson, „Integrating Attachment Style, Vigor at Work, and Extra- Role Performance,” *Journal of Organizational Behavior*, April 2011, pp. 464–484; N. P. Podsakoff, P. J. Podsakoff, S. W. Whiting, and P.

- Hisra, „Effects of Organizational Citizenship Behavior on Selection Decisions in Employment Interviews,” *Journal of Applied Psychology*, March 2011, pp. 310–326; J. A. Le Pine, A. Erez, and D. E. Johnson, „The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta- Analysis,” 2002; P. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, „Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, May 2000, pp. 513–563; T. S. Bateman and D. W. Organ, „Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee ‘ Citizenship,’” *Academy of Management Journal*, December 1983, pp. 587–595.
- 26 B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac, and D. J. Woehr, „Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the O C B Literature,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 2, 2007, pp. 555–566; J. A. Le Pine, A. Erez, and D. E. Johnson, „The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta- Analysis,” 2002; and D. W. Organ and K. Ryan, „A Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior,” *Personnel Psychology*, Winter 1995, pp. 775–802.
- 27 N. A. Fassina, D. A. Jones, and K. L. Uggerslev, „Relationship Clean-Up Time: Using Meta- Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors,” *Journal of Management*, April 2008, pp. 161–188; M. A. Konovsky and D. W. Organ, „Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior,” *Journal of Organizational Behavior*, May 1996, pp. 253–266; R. H. Moorman, „Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” *Journal of Applied Psychology*, December 1991, pp. 845–855; and J. Fahr, P. M. Podsakoff, and D. W. Organ, „Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction,” *Journal of Management*, December 1990, pp. 705–722.
- 28 W. H. Bommer, E. C. Dierdorff, and R. S. Rubin, „Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group- Level O C B on Employee Performance,” *Academy of Management Journal*, December 2007, pp. 1481–1494.
- 29 მკვლევარი, იხ., S. Rabinowitz and D. T. Hall, „Organizational Research in Job Involvement,” *Psychological Bulletin*, March 1977, pp. 265–288; G. J. Blau, „A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement,” *Journal of Vocational Behavior*, August 1985, pp. 19–36; and N. A. Jans, „Organizational Factors and Work Involvement,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1985, pp. 382–396.
- 30 D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, „How Important Are Job Attitudes?: Meta- Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences,” *Academy of Management Journal*, April 2006, pp. 305–325; G. J. Blau, „Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism,” *Journal of Management*, Winter 1986, pp. 577–584; and K. Boal and R. Cidambi, „Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta- Analysis,” paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Toronto, Canada, 1984.
- 31 G. J. Blau and K. Boal, „Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism,” *Academy of Management Review*, April 1987, p. 290.
- 32 მკვლევარი, იხ., P. W. Hom, R. Katerberg, and C. L. Hulin, „Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, June 1979, pp. 280–290; R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982); H. Angle and J. Perry, „Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence,” *Work and Occupations*, May 1983, pp. 123–145; and J. L. Pierce and R. B. Dunham, „Organizational Commitment: Pre- Employment Propensity and Initial Work Experiences,” *Journal of Management*, Spring 1987, pp. 163–178.
- 33 L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and V. Boulian, „Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians,” *Journal of Applied Psychology*, October 1974, pp. 603–609.
- 34 D. M. Rousseau, „Organizational Behavior in the New Organizational Era,” in J. T. Spence, J. M. Darley, and D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 48 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997), p. 523.
- 35 P. Eder and R. Eisenberger, „Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior,” *Journal of Management*, February 2008, pp. 55–68; R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski, and L. Rhoades, „Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention,” *Journal of Applied Psychology*, June 2002, pp. 565–573; L. Rhoades and R. Eisenberger, „Perceived Organizational Support: A Review of the Literature,” *Journal of Applied Psychology*, August 2002, pp. 698–714; J. L. Kraimer and S. J. Wayne, „An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment,” *Journal of Management*, vol. 30, no. 2, 2004, pp. 209–237; J. W. Bishop, K. D. Scott, J. G. Goldsby, and R. Cropanzano, „A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables,” *Group & Organization Management*, April 2005, pp. 153–180; and J. A- M. Coyle Shapiro and N. Conway, „Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support,” *Journal of Applied Psychology*, July 2005, pp. 774–781.
- 36 J. Marquez, „Disengaged Employees Can Spell Trouble at Any company,” *Workforce Management* [www.workforce. com], May 13, 2008.
- 37 J. Smythe, „Engaging Employees to Drive Performance,” *Communication World*, May– June 2008, pp. 20–22; A. B. Bakker and W. B. Schaufeli, „Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations,” *Journal of Organizational Behavior*, February 2008, pp. 147–154; U. Aggarwal, S. Datta, and S. Bhargava, „The Relationship between Human Resource Practices, Psychological Contract, and Employee Engagement— Implications for Managing Talent,” *IIMB Management Review*, September 2007, pp. 313– 325; M. C. Christian and J. E. Slaughter, „Work Engagement: A Meta- Analytic Review and Directions for Research in an Emerging Area,” *A O M Proceedings*, August 2007, pp. 1–6; C. H. Thomas, „A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication,” *A O M Proceedings*, August 2007, pp. 1–6; A. M. Saks, „Antecedents and Consequences of Employee Engagement,” *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, 2006, pp. 600– 619; and A. Parsley, „Road Map for Employee Engagement,” *Management Services*, Spring 2006, pp. 10–11.
- 38 J. Katz, „The Engagement Dance,” *Industry Week*, April 2008, p. 24
- 39 „Driving Employee Engagement in a Global Workforce,” *Watson Wyatt Worldwide*, 2007–2008, p. 2.
- 40 A. J. Elliott and P. G. Devine, „On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort,” *Journal of Personality and Social Psychology*, September 1994, pp. 382–394.
- 41 L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); and C. Crossen, „Cognitive Dissonance Became a Milestone in 1950s Psychology,” *Wall Street Journal*, December 4, 2006, p. B1.
- 42 მკვლევარი, იხ.: S. V. Falletta, „Organizational Intelligence Surveys,” *T&D*, June 2008, pp. 52–58; R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. Mc Cauley, and L. F. Parra, „Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business Decisions,” *Mercer Human Re-*

- source Consulting, July 1, 2004; L. Simpson, „What’s Going on in Your Company? If You Don’t Ask, You’ll Never Know,” Training, June 2002, pp. 30–34; and B. Fishel, „A New Perspective: How to Get the Real Story from Attitude Surveys,” Training, February 1998, pp. 91–94.
- 43 A. Kover, „And the Survey Says...,” Industry Week, September 2005, pp. 49–52.
 - 44 იხილეთ: J. Welch and S. Welch, „Employee Polls: A Vote in Favor,” Business Week, January 28, 2008, p. 90; E. White, „How Surveying Workers Can Pay Off,” Wall Street Journal, June 18, 2007, p. B3; A. Kover, „And the Survey Says . . .,” R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. Mc Cauley, and L. F. Parra, „Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business Decisions” ; and S. Shellenbarger, „Companies Are Finding It Really Pays to be Nice to Employees,” Wall Street Journal, July 22, 1998, p. B1.
 - 45 ჩანართი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა“ ეფუძნება: „The World’s Most Admired Companies,” Fortune, March 19, 2012, pp. 139+; „Goh Choon Phong Is Next S I A C E O,” [www.asiaone.com.sg], September 3, 2010; L. Heracleous and J. Wirtz, „Singapore Airlines’ Balancing Act,” Harvard Business Review, July– August 2010, pp. 145–149; S. Cendrowski, „Singapore Airlines,” Fortune, June 14, 2010, p. 22; and S. Govindasamy, „A State of Mind,” Airline Business, February 2010, pp. 18–21.
 - 46 L. Saari and T. A. Judge, „Employee Attitudes and Job Satisfaction,” Human Resource Management, Winter 2004, pp. 395–407; and T. A. Judge and A. H. Church, „Job Satisfaction: Research and Practice,” in C. L. Cooper and E. A. Locke (eds.), Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice (Oxford, U K: Blackwell, 2000).
 - 47 Harrison, Newman, and Roth, „How Important Are Job Attitudes?” pp. 320–321.
 - 48 A. Tugend, „Blinded by Science in the Online Dating Game,” New York Times Online, July 18, 2009; and „Better Loving Through Chemistry?” by Catherine Arnst, from Bloomberg Business Week, October 23, 2010.
 - 49 I. Briggs- Myers, Introduction to Type (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980); W. L. Gardner and M. J. Martinko, „Using the Myers- Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda,” Journal of Management, vol. 22, no. 1, 1996, pp. 45–83; and N. L. Quenk, Essentials of Myers- Briggs Type Indicator Assessment (New York: Wiley, 2000).
 - 50 R. D. Meyer, R. S. Dalal, and S. Bonaccio, „A Meta Analytic Investigation into the Moderating Effects of Situational Strength on the Conscientiousness– Performance Relationship,” Journal of Organizational Behavior, November 2009, pp. 1077–1102; C. G. De Young, L. C. Quilty, and J. B. Peterson, „Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five,” Journal of Personality and Social Psychology, November 2007, pp. 880–896; T. A. Judge, D. Heller, and M. K. Mount, „Five- Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta- Analysis,” Journal of Applied Psychology, June 2002, pp. 530–541; G. M. Hurtz and J. J. Donovan, „Personality and Job Performance: The Big Five Revisited,” Journal of Applied Psychology, December 2000, pp. 869–879; M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, „Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors,” Journal of Applied Psychology, April 1996, pp. 272–280; O. P. John, „The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires,” in L. A. Pervin (ed.), Handbook of Personality Theory and Research (New York: Guilford Press, 1990), pp. 66–100; and J. M. Digman, „Personality Structure: Emergence of the Five- Factor Model,” in M. R. Rosenweig and L. W. Porter (eds.), Annual Review of Psychology, vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Review, 1990), pp. 417–440.
 - 51 M. R. Barrick and M. K. Mount, „The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta- Analysis,” Personnel Psychology, vol. 44, 1991, pp. 1–26; A. J. Vinchur, J. S. Schippmann, F. S. Switzer III, and P. L. Roth, „A Meta Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople,” Journal of Applied Psychology, August 1998, pp. 586–597; G. M. Hurtz and J. J. Donovan, „Personality and Job Performance Revisited,” Journal of Applied Psychology, December 2000, pp. 869–879; T. A. Judge and J. E. Bono, „Relationship of Core Self- Evaluations Traits— Self Esteem, Generalized Self- Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability— With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta- Analysis,” Journal of Applied Psychology, February 2001, pp. 80–92; T. A. Judge, D. Heller, and M. K. Mount, „Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta Analysis” ; and D. M. Higgins, J. B. Peterson, R. O. Pihl, and G. M. Lee, „Prefrontal Cognitive Ability, Intelligence, Big Five Personality, and the Prediction of Advanced Academic and Workplace Performance,” Journal of Personality and Social Psychology, August 2007, pp. 298–319.
 - 52 I- S. Oh and C. M. Berry, „The Five- Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings,” Journal of Applied Psychology, November 2009, pp. 1498–1513.
 - 53 A. E. Poropat, „A Meta- Analysis of the Five- Factor Model of Personality and Academic Performance,” Psychological Bulletin, vol. 135, no. 2, 2009, pp. 322–338.
 - 54 J. B. Rotter, „Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement,” Psychological Monographs 80, no. 609, 1966.
 - 55 მაგალითად, იხ., D. W. Organ and C. N. Greene, „Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction,” Journal of Applied Psychology, February 1974, pp. 101–102; and T. R. Mitchell, C. M. Smyser, and S. E. Weed, „Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction,” Academy of Management Journal, September 1975, pp. 623–631.
 - 56 S. Weinberg, „Poor, Misunderstood Little Machiavelli,” U S A Today, June 13, 2011, p. 2 B; S. R. Kessler, P. E. Specter, W. C. Borman, C. E. Nelson, A. C. Bandelli, and L. J. Penney, „Re- Examining Machiavelli: A Three- Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace,” Journal of Applied Social Psychology, August 2010, pp. 1868–1896; W. Amelia, „Anatomy of a Classic: Machiavelli’s Daring Gift,” Wall Street Journal, August 30–31, 2008, p. W10; R. G. Vleeming, „Machiavellianism: A Preliminary Review,” Psychological Reports, February 1979, pp. 295–310; and S. A. Snook, „Love and Fear and the Modern Boss,” Harvard Business Review, January 2008, pp. 16–17.
 - 57 იხილეთ J. Brockner, Self- Esteem at Work: Research, Theory, and Practice (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), chapters 1–4; and N. Branden, Self- Esteem at Work (San Francisco: Jossey- Bass, 1998).
 - 58 „Social Studies,” Bloomberg Business Week, June 14–20, 2010, pp. 72–73.
 - 59 იხილეთ M. Snyder, Public Appearances/ Private Realities: The Psychology of Self- Monitoring (New York: W. H. Freeman, 1987); and D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless, and N. J. Hiller, „Self- Monitoring Personality at Work: A Meta- Analytic Investigation of Construct Validity,” Journal of Applied Psychology, April 2002, pp. 390–401.
 - 60 Snyder, Public Appearances/ Private Realities; and J. M. Jenkins, „Self- Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave,” Journal of Organizational Behavior, January 1993, pp. 83–90.
 - 61 M. Kilduff and D. V. Day, „Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self- Monitoring on Managerial Careers,” Academy of Management Journal, August 1994, pp. 1047–1060; and A. Mehra, M. Kilduff, and D. J. Brass, „The Social Networks of High and Low Self- Monitors: Implications for Workplace Performance,” Administrative Science Quarterly, March 2001, pp. 121–146.
 - 62 N. Kogan and M. A. Wallach, „Group Risk Taking as a Function of Members’ Anxiety and Defensiveness,” Journal of Personality, March 1967, pp. 50–63; and J. M. Howell and C. A. Higgins, „Champions

of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, June 1990, pp. 317–341.

63 ნყარო ციფრებისთვის: E. Pofeldt, „Take This Job—and Love It," *Cnn.money.com*, June 2012, p. 42; J. Yang and P. Trap, „Older Workers' Job Satisfaction," *U S A Today*, June 28, 2012, p. 1 B; J. Yang and P. Trap, „What Is the Longest College Students Can Go Without Using Digital Technology?" *U S A Today*, June 26, 2012, p. 1 B; J. Clifton, „C E Os: Bet Your Stock on a Great Workplace," [thechairmansblog.gallup.com], May 21, 2012; J. Yang and K. Gelles, „Loyalty Gap Widens," *U S A Today*, May 16, 2012, p. 1 B; J. Yang and P. Trap, „Is A Sense of Humor Important in the Workplace?" *U S A Today*, April 18, 2012, p. 1 B; J. Yang and P. Trap, „Are Students' Ways of Communicating Too Casual for the Recruiting Process?" *U S A Today*, March 29, 2012, p. 1 B; J. J. Deal, „Five Millennial Myths," *Strategy+ Business Online*, February 28, 2012; J. Yang and V. Bravo, „Does Being Courteous to Co- Workers Affect Career Prospects?" *U S A Today*, December 20, 2011, p. 1 B;

64 M. Friedman and R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Alfred A. Knopf, 1974).

65 S. K. Parker and C. G. Collins, „Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors," *Journal of Management*, May 2010, pp. 633–662; J. D. Kammeyer Mueller and C. R. Wanberg, „Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment," *Journal of Applied Psychology*, October 2003, pp. 779–794; S. E. Seibert, M. L. Kraimer, and J. M. Crant, „What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success," *Personnel Psychology*, Winter 2001, pp. 845–874; J. M. Crant, „Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, 2000, pp. 435–462; J. M. Crant and T. S. Bateman, „Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, February 2000, pp. 63–75; S. E. Seibert, J. M. Crant, and M. L. Kraimer, „Proactive Personality and Career Success," *Journal of Applied Psychology*, June 1999, pp. 416–427; R. C. Becherer and J. G. Maurer, „The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents," *Journal of Small Business Management*, January 1999, pp. 28–36; and T. S. Bateman and J. M. Crant, „The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates," *Journal of Organizational Behavior*, March 1993, pp. 103–118.

66 „Resilience Key to Keeping Your Job, Accenture Research Finds," *Accenture.com*, March 5, 2010; J. D. Margolis and P. G. Stoltz, „How to Bounce Back from Adversity," *Harvard Business Review*, January–February, 2010, pp. 86–92; and A. Ollier- Malaterre, „Contributions of Work- Life Resilience Initiatives to the Individual/ Organization Relationship," *Human Relations*, January 2010, pp. 41–62.

67 J. B. Avey, F. Luthans, R. M. Smith, and N. F. Palmer, „Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well- Being Over Time," *Journal of Occupational Health Psychology*, January 2010, pp. 17–28; and J. B. Avey, F. Luthans, and S. M. Jensen, „Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover," *Human Resource Management*, September– October 2009, pp. 677–693.

68 მავალითად, იხ., G. W. M. Ip and M. H. Bond, „Culture, Values, and the Spontaneous Self- Concept," *Asian Journal of Psychology*, vol. 1, 1995, pp. 30–36; J. E. Williams, J. L. Saiz, D. L. Formy Duval, M. L. Munick, E. E. Fogle, A. Adom, A. Haque, F. Neto, and J. Yu, „Cross- Cultural Variation in the Importance of Psychological Characteristics: A Seven- Year Country Study," *International Journal of Psychology*, October 1995, pp. 529–550; V. Benet and N. G. Walker, „The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for Its Cross- Cultural Generalizability in a Spanish Sample," *Journal of Personality and Social Psychology*, October 1995, pp. 701–718; R. R. Mc Crae and P. T. Costa Jr., „Personality Trait Structure as a Human Universal," *American Psychologist*, 1997, pp. 509–516; and M. J. Schmit, J. A. Kihm, and C. Robie, „Development of a Global Measure of Personality," *Personnel Psychology*, Spring 2000, pp. 153–193.

69 J. F. Salgado, „The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community," *Journal of Applied Psychology*, February 1997, pp. 30–43. Note: This study covered the original 15-nation European community and did not include the countries that have joined since.

70 J. Zaslow, „Happiness Inc.," *Wall Street Journal*, March 18–19, 2006, p. P1+.

71 N. P. Rothbard and S. L. Wilk, „Waking Up on the Right or Wrong Side of the Bed: Start-of- Workday Mood, Work Events, Employee Affect, and Performance," *Academy of Management Journal*, October 2011, pp. 959–980.

72 N. H. Frijda, „Moods, Emotion Episodes, and Emotions," in M. Lewis and J. M. Havilland (eds.), *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 1993), pp. 381–403.

73 T- Y. Kim, D. M. Cable, S- P. Kim, and J. Wang, „Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy," *Journal of Organizational Behavior*, October 2009, pp. 983–1000; J. M. Diefendorff and G. J. Greguras, „Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions," *Journal of Management*, August 2009, pp. 880–898; J. Gooty, M. Gavin, and N. M. Ashkanasy, „Emotions Research in O B: The Challenges That Lie Ahead," *Journal of Organizational Behavior*, August 2009, pp. 833–838; N. M. Ashkanasy and C. S. Daus, „Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers," *Academy of Management Executive*, February 2002, pp. 76–86; and N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and C. S. Daus, „Diversity and Emotions: The New Frontiers in Organizational Behavior Research," *Journal of Management*, vol. 28, no. 3, 2002, pp. 307–338.

74 H. M. Weiss and R. Cropanzano, „Affective Events Theory," in B. M. Staw and L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, C T: J A I Press, 1996), pp. 20–22.

75 „Critical Skills for Workforce 2020," *T& D*, September 2011, 19.

76 სექცია ევუძნება: D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, „Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology*, October 1998, pp. 989–1015; D. Goleman, *Working With Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1999); R. Bar- On and J. D. A. Parker, eds. *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (San Francisco: Jossey Bass, 2000); and P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, and C. E. J. Hartel, „Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity," *Academy of Management Review*, July 2002, pp. 361–372.

77 F. Walter, M. S. Cole, and R. H. Humphrey, „Emotional Intelligence? Sine Qua Non of Leadership or Folderol?, *Academy of Management Perspective*, February 2011, pp. 45-59.

78 E. J. O' Boyle, Jr., R. H. Humphrey, J. M. Pollack, T. H. Hawver, and P. A. Story, „The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta- Analysis," *Journal of Organizational Behavior Online*, June 2010; R. D. Shaffer and M. A. Shaffer, „Emotional Intelligence Abilities, Personality, and Workplace Performance," *Academy of Management Best Conference Paper— H R*, August 2005; K. S. Law, C. Wong, and L. J. Song, „The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies," *Journal of Applied Psychology*, August 2004, pp. 483–496; D. L. Van Rooy and C. Viswesvaran, „Emotional Intelligence: A Meta- Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net," *Journal of Vocational Behavior*, August 2004, pp. 71–95; P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, and C. E. J. Härtel, „The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research," *Academy of Management*

- Review, April 2003, pp. 195–197; H. A. Elfenbein and N. Ambady, „Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings,” *Journal of Applied Psychology*, October 2002, pp. 963–971; and C. Cherniss, „The Business Case for Emotional Intelligence,” Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations [www.eiconsortium.org], 1999.
- 79 F. J. Landy, „Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence,” *Journal of Organizational Behavior*, June 2005, pp. 411–424; E. A. Locke, „Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept,” *Journal of Organizational Behavior*, June 2005, pp. 425–431; J. M. Conte, „A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures,” *Journal of Organizational Behavior*, June 2005, pp. 433–440; T. Becker, „Is Emotional Intelligence a Viable Concept?” *Academy of Management Review*, April 2003, pp. 192–195; and M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, „Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct,” *Journal of Personality and Social Psychology*, October 1998, pp. 989–1015.
- 80 G. Kranz, „Organizations Look to Get Personal in '07,” *Workforce Management* [www.workforce.com], June 19, 2007.
- 81 J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).
- 82 A. O'Connell, „Smile, Don't Bark in Tough Times,” *Harvard Business Review*, November 2009, p. 27; and G. A. Van Kleef et al., „Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation,” *Academy of Management Journal*, June 2009, pp. 562–580.
- 83 საავტორო უფლება © 2012 by Matt Davis, Cambridge University. Reprinted with permission.
- 84 იხ. მაგალითად, M. J. Martinko (ed.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective* (Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1995); and H. H. Kelley, „Attribution in Social Interaction,” in E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
- 85 იხ. A. G. Miller and T. Lawson, „The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, June 1989, pp. 194–204.
- 86 იხ. მაგალითად, G. R. Semin, „A Gloss on Attribution Theory,” *British Journal of Social and Clinical Psychology*, November 1980, pp. 291–330; and M. W. Morris and K. Peng, „Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events,” *Journal of Personality and Social Psychology*, December 1994, pp. 949–971.
- 87 S. Nam, „Cultural and Managerial Attributions for Group Performance,” unpublished doctoral dissertation; University of Oregon. Cited in R. M. Steers, S. J. Bischoff, and L. H. Higgins, „Cross-Cultural Management Research,” *Journal of Management Inquiry*, December 1992, pp. 325–326.
- 88 იხ. მაგალითად, S. T. Fiske, „Social Cognition and Social Perception,” *Annual Review of Psychology*, 1993, pp. 155–194; G. N. Powell and Y. Kido, „Managerial Stereotypes in a Global Economy: A Comparative Study of Japanese and American Business Students' Perspectives,” *Psychological Reports*, February 1994, pp. 219–226; and J. L. Hilton and W. von Hippel, „Stereotypes,” in J. T. Spence, J. M. Darley, and D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47 (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1996), pp. 237–271.
- 89 P. White, „Baseball Elders Teach Lessons of the Game,” *U S A Today*, April 14, 2009, p. 1 C+. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
- 90 B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
- 91 A. Applebaum, „Linear Thinking,” *Fast Company*, December 2004, p. 35.
- 92 „The Mindset List for the Class of 2016” [www.beloit.edu/mindset/2016], August 31, 2012.
- 93 „Most Common Gen Y Job Titles Today,” *T & D*, April 2012, p. 23; and P. Ketter, „Value Proposition? Oh, Yes!” *T & D*, November 2011, p. 10.
- 94 S. A. Hewlett, L. Sherbin, and K. Sumberg, „How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda,” *Harvard Business Review*, July–August 2009, pp. 71–76; B. Frankel, „Boomers and Millennials: So Different, Yet So Similar,” *Diversity Inc.*, July–August 2009, pp. 20–27; and S. Armour, „Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude,” *U S A Today*, November 6, 2005, pp. 1 B+.
- 95 N. Ramachandran, „New Paths at Work,” *U S News & World Report*, March 20, 2006, p. 47.
- 96 D. Sacks, „Scenes from the Culture Clash,” *Fast Company*, January/February 2006, p. 75.
- 97 S. Armour, „Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude,” p. 2 B.
- 98 J. C. Meister and K. Willyerd, „Mentoring Millennials,” *Harvard Business Review*, May 2010, pp. 68–72; P. Trunk, „Motivating Gen Ys in a Downturn,” *Business Week Online*, June 9, 2009; S. Armour, „Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude”; B. Moses, „The Challenges of Managing Gen Y,” *The Globe and Mail*, March 11, 2005, p. C1; and C. A. Martin, *Managing Generation Y*, (Amherst, MA: H R D Press, 2001).
- 99 C. M. Pearson and C. L. Porath, „On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for Nice? Think Again,” *Academy of Management Executive*, February 2005, pp. 7–18.
- 100 J. Robison, „Be Nice: It's Good for Business,” *Gallup Brain* [brain.gallup.com], August 12, 2004.
- 101 D. E. Gibson and R. R. Callister, „Anger in Organizations: Review and Integration,” *Journal of Management*, January 2010, pp. 66–93; M. S. Hershcovis and J. Barling, „Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators,” *Journal of Organizational Behavior*, January 2010, pp. 24–44; S. D. Sidle, „Workplace Incivility: How Should Employees and Managers Respond?” *Academy of Management Perspectives*, November 2009, pp. 88–89; T. G. Reio, Jr. and R. Ghosh, „Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice,” *Human Resource Development Quarterly*, Fall 2009, pp. 237–264; Y. Vardi and E. Weitz, *Misbehavior in Organizations*, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004), pp. 246–247.
- 102 M. Conlin, „Are People in Your Office Acting Oddly?” *Business Week*, April 13, 2009, p. 54; and J. Hoffman, „Working Hard to Look Busy,” *New York Times Online*, January 25, 2009.
- 103 „Unprofessional Dress Can Be a Career-Killer,” *Springfield, Missouri, News-Leader*, January 13, 2009, p. 4 C.
- 104 R. Karlgaard, „Which C E Os Have the Most Fun? *Forbes.com*, February 8, 2012, p. 57; M. Moskowitz and R. Levering, „The 100 Best Companies to Work For,” *Fortune*, February 6, 2012, pp. 117+; R. Karlgaard, „Jim Goodnight King of Analytics,” *Forbes*, August 22, 2011, p. 28; D. Bracken, „S A S Again Tops Fortune List of Best Places to Work,” *www.newsobserver.com*, January 20, 2011; D. A. Kaplan, „T H E Best Company to Work For,” *Fortune*, February 8, 2010, pp. 56–64; R. Leung, „Working the Good Life,” [www.cbsnews.com/2100-18560_162-550102.html], February 11, 2009; and J. Schu, „Even in Hard Times, S A S Keeps Its Culture Intact,” *Workforce*, October 2001, p. 21.
- 105 K. J. O' Hara, „Measuring Sticks,” *Smart Business Atlanta*, May 2010, pp. 14–18; „Working in an Ideal World,” *T & D*, December 2009, p. 21; D. Smith, „Surviving a Down Economy With an Upbeat Attitude,” *T & D*, November 2009, pp. 16–17; G. Mijuk, „Tough Times for Temp Agencies Likely to Prompt Consolidation,” *Wall Street Journal*, March 17, 2009, p. B7; M. Laff, „Gen Y Proves Loyalty in Economic Downturn,” *T & D*, December 2008, p. 18; and S. Berfield, „Bridging the Generation Gap,” *Business Week*, September 17, 2007, pp. 60–61.

მედიის როლი

- 1 M. Lopresti, „Elimination by Twitter,” U S A Today, July 26,2012, p. 1 C; K. Paulson, „College Athlete Tweet Ban? Free Speech Sacks That Idea,” U S A Today, April 16, 2012, p. 9 A; L. East, „Les Miles’ Tweets Entertain C W S Fans,” theadvocate.com/sports; July 12,2012; P. Thamel, „Tracking Twitter, Raising Red Flags,” New York Times Online, March 30, 2012; L. Dugan, „Twitter To Surpass 500 Million Registered Users Wednesday,” www.mediabistro.com, February 21, 2012; C. Ho, „Companies Tracking College Athletes’ Tweets, Facebook Posts Go After Local Universities,” Washington Post Online, October 16, 2011; D. Rovell, „Coaches Ban of Twitter Proves College Sports Isn’t About Education,” C N B C Sports Business Online, August 8, 2011; Staff of Corporate Executive Board, „Corporate Confidential: How Twitter Changes Everything,” Business Week Online, September 4, 2009; S. Johnson, „How Twitter Will Change the Way We Live,” Time, June 15, 2009, pp.30–37; J. Swartz, „A World That’s All a- Twitter,” U S A Today, May 26, 2009, pp. 1 B+; and K. Whiteside, „College Coaches Are Chirping About Twitter!” U S A Today, April 29, 2009, pp. 1 C+.
- 2 P. G. Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness* 5th ed. (Thousand Oaks, C A: Sage Publications, 2009); T. Dixon, *Communication, Organization, and Performance* (Norwood, N J: Ablex Publishing Corporation, 1996), p. 281; and L. E. Penley, E. R. Alexander, I. Edward Jernigan, and C. I. Henwood, „Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance,” *Journal of Management*, March 1991, pp. 57–76.
- 3 S. Carey, „Southwest Grounds Pilot After Obscene Radio Rant,” *Wall Street Journal*, June 23, 2011, p. B1; and „Southwest Pilot Grounded After Radio Rant,” [www.wctv.tv], June 23, 2011.
- 4 C. O. Kursh, „The Benefits of Poor Communication,” *Psychoanalytic Journal*, Summer– Fall 1971, pp. 189–208.
- 5 „Irene Lewis, CEO of S A I T Polytechnic, To Receive I A B C’s 2012 E X C E L Award,” www.iabc.com/awards, July 29, 2012.
- 6 W. G. Scott and T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, I L: Richard D. Irwin, 1976).
- 7 D. K. Berlo, *The Process of Communication* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30–32.
- 8 G. Zoroya, „Commander’s Letter Tackles Morale,” U S A Today, October 16, 2009, p. 1 A+.
- 9 Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*.
- 10 A. Semnani- Azad and W. L. Adair, „Reading the Body Language in International Negotiations,” *Strategy+ Business* Online, September 16, 2011; S. Smith, „But What Are You Really Saying?” *Realsimple.com*, December 2010, pp. 195+; J. Cloud, „Strike a Pose,” *Time*, November 29, 2010, p.61; L. Talley, „Body Language: Read It or Weep,” *H R Magazine*, July 2010, pp. 64–65; Interview with A. Pentland, „The Impact of Unconscious Communication,” *Gallup Management Journal Online*, September 3, 2009; D. Tannen, „Every Move You Make,” *O Magazine*, August 2006, pp. 175–176; A. Warfield, „Do You Speak Body Language?” *Training & Development*, April 2001, pp. 60–61; D. Zielinski, „Body Language Myths,” *Presentations*, April 2001, pp. 36–42; and „Visual Cues Speak Loudly in Workplace,” *Springfield, Missouri, News- Leader*, January 21, 2001, p. 8 B.
- 11 J. Levine, „Conversations on Culture,” *D M I News & Views*, June 2012, p. 31; „Keeping It Creative,” *Fast Company*, June 2012, pp. 22–24; E. Florian, „Tony Hsieh,” *Fortune*, April 30, 2012, p. 19; M. Stettner, „Zappos Chief Treasures the Company’s Culture,” *Investors Business Daily*, April 30, 2012, p. A07; R. E. Silverman, „Firms Share Spaces, Ideas,” *Wall Street Journal*, March 21, 2012, p. B8; T. Hsieh and R. Ten Pas, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (Writers of the Round Table Press), 2012; and B. Stone, „What Starts Up in Vegas Stays in Vegas,” *Bloomberg Business Week*, February 6, 2012, pp. 37–39.
- 12 „Employee E- Mail Blunders,” *Training*, September 2009, p. 8.
- 13 A. Williams, „At Meetings, It’s Mind Your Black Berry or Mind Your Manners,” *New York Times Online*, June 22, 2009.
- 14 „They’re Not Getting It,” *Training*, September 2008, p. 8.
- 15 J. Yarow, „107,000,000,000,000,” *articles.businessinsider.com*, January 14, 2011; P. Korkki, „Swimming, or Just Wading, in Technology,” *New York Times Online*, October 25, 2009; S. Shellenbarger, „A Day Without E- Mail Is Like . . .,” *Wall Street Journal*, October 11, 2007, pp. D1+; M. Kessler, „Fridays Gofrom Casual to E- Mail- Free,” U S A Today, October 5, 2007, p.1 A; D. Beizer, „E- Mail is Dead,” *Fast Company*, July– August 2007, p. 46; O. Malik, „Why E- Mail Is Bankrupt,” *Business 2.0*, July 2007, p. 46; and D. Brady, „*!#?@ the E- Mail. Can We Talk?” *Business Week*, December 4, 2006, p. 109.
- 16 Berlo, *The Process of Communication*, p. 103.
- 17 R. Buckman, „Why the Chinese Hate to Use Voice Mail,” *Wall Street Journal*, December 1, 2005, p. B1+.
- 18 A. Mehrabian, „Communication Without Words,” *Psychology Today*, September 1968, pp. 53–55.
- 19 L. Haggerman, „Strong, Efficient Leadership Minimizes Employee Problems,” *Springfield, Missouri, Business Journal*, December 9–15, 2002, p. 23.
- 20 N. Bendapudi and V. Bendapudi, „How to Use Language That Employees Get,” *Harvard Business Review*, September 2009, p. 24.
- 21 მკვლევართა თვისებების იხ.: S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 5th ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2009); M. Young and J. E. Post, „Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees,” *Organizational Dynamics*, Summer 1993, pp. 31–43; J. A. De Vito, *The Interpersonal Communication Book*, 6th ed. (New York: Harper Collins, 1992); and A. G. Athos and J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior* (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1978).
- 22 D. Beucke, „Aviva Fires Everyone: Great Moments in Employee Motivation,” [www.businessweek.com], April 26, 2012.
- 23 K. O’ Sullivan, „Escaping the Executive Bubble,” *C F O*, January– February 2010, pp. 27–30.
- 24 O. Thomas, „Best- Kept Secrets of the World’s Best Companies: The Three Minute Huddle,” *Business 2.0*, April 2006, p. 94.
- 25 J. S. Lublin, „The ‘ Open Inbox,”’ *Wall Street Journal*, October 10, 2005, pp. B1+.
- 26 Cited in „Shut Up and Listen,” *Money*, November 2005, p. 27.
- 27 მკვლევართა თვისებების იხ., J. Smerd, „Gossip’s Toll on the Workplace,” *Workforce Management Online*, March 2010; D. L. Wheeler, „Going After Gossip,” *Workforce Management Online*, July 2009; D. Sagario and L. Ballard, „Workplace Gossip Can Threaten Your Office,” *Springfield News- Leader*, September 26, 2005, p. 5 B; A. Bruzzese, „What to Do About Toxic Gossip,” U S A Today [www.usatoday.com], March 14, 2001; N. B. Kurland and L. H. Pelled, „Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace,” *Academy of Management Review*, April 2000, pp. 428–438; N. Di Fonzo, P. Bordia, and R. L. Rosnow, „Reining in Rumors,” *Organizational Dynamics*, Summer 1994, pp.47–62; M. Noon and R. Delbridge, „News from Behind My Hand: Gossip in Organizations,” *Organization Studies*, vol.14, no. 1, 1993, pp. 23–26; and J. G. March and G. Sevón, „Gossip, Information and Decision Making,” in J. G. March (ed.), *Decisions and Organizations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429–442.
- 28 „Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Employee Communication Differentiate Themselves, 2007/2008 Communication R O I Study™,” *Towers Watson*, Washington, D C.
- 29 Gensler, „The U. S. Workplace Survey, 2008” [www.gensler.com], July 11, 2010.
- 30 იქვე, p. 11.
- 31 C. C. Sullivan and B. Horwitz- Bennett, „High- Performance Workplaces,” *Building Design + Construction*, January 2010, pp. 22–26.
- 32 J. B. Stryker, „In Open Workplaces, Traffic and Head Count Matter,” *Harvard Business Review*, December 2009, p. 24.

- 33 K. D. Elsbach and M. G. Pratt, „The Physical Environment in Organizations,” in *The Academy of Management Annals*, vol.1, 2007, J. P. Walsh and A. P. Brief (eds.), pp. 181–114.
- 34 S. Shellenbarger, „Indecent Exposure: The Downsides of Working in a Glass Office,” *Wall Street Journal*, January 4, 2012, p. D1+.
- 35 J. B. Stryker, „In Open Workplaces, Traffic and Head Count Matter;” and K. D. Elsbach and M. G. Pratt, „The Physical Environment in Organizations.”
- 36 S. E. Needleman, „Office Personal Space Is Crowded Out,” *Wall Street Journal*, December 7, 2009, p. B7.
- 37 მოცემული მაგალითები აღებულია: A. Dizik, „Chefs Solve a Modern Kitchen Crisis: Recipe Clutter,” *Wall Street Journal*, June 30, 2011, p. D1+; T. Henneman, „At Lockheed Martin, Social Networking Fills Key Workforce Needs While Improving Efficiency and Lowering Costs,” *Workforce Management Online*, March 2010; S. Kirsner, „Being There,” *Fast Company*, January– February 2006, pp. 90–91; R. Breeden, „More Employees Are Using the Web at Work,” *Wall Street Journal*, May 10, 2005, p. B4; C. Woodward, „Some Offices Opt for Cellphones Only,” *U S A Today*, January 25, 2005, p. 1 B; and J. Rohwer, „Today, Tokyo. Tomorrow, the World,” *Fortune*, September 18, 2000, pp. 140–152.
- 38 G. Colvin, „Brave New Work: The Office of Tomorrow,” *Fortune*, January 16, 2012, pp. 49+.
- 39 J. Karaian, „Where Wireless Works,” *C F O*, May 2003, pp.81–83.
- 40 S. Srivastava, „Doing More on the Go,” *Wall Street Journal*, June 12, 2007, p. B3.
- 41 B. White, „Firms Take a Cue from You Tube,” *Wall Street Journal*, January 2, 2007, p. B3.
- 42 K. Hafner, „For the Well Connected, All the World’s an Office,” *New York Times*, March 30, 2000, pp. D1+.
- 43 S. Luh, „Pulse Lunches at Asian Citibanks Feed Workers’ Morale, Lower Job Turnover,” *Wall Street Journal*, May 22, 2001, p. B11.
- 44 S. Shellenbager, „Backlash Against E- Mail Builds,” *Wall Street Journal*, April 29, 2010, p. D6.
- 45 H. Green, „The Water Cooler Is Now on the Web,” *Business Week*, October 1, 2007, pp. 78–79.
- 46 The Associated Press, „Whole Foods Chief Apologizes for Posts,” *New York Times Online*, July 18, 2007; E. White, J. S. Lublin, and D. Kesmodel, „Executives Get the Blogging Bug,” *Wall Street Journal*, July 13, 2007, pp. B1+; C. Alldred, „U. K. Libel Case Slows E- Mail Delivery,” *Business Insurance*, August 4, 1997, pp. 51–53; and T. Lewin, „Chevron Settles Sexual Harassment Charges,” *New York Times Online*, February 22, 1995.
- 47 J. Eckberg, „E- Mail: Messages Are Evidence,” *Cincinnati Enquirer* [www.enquirer.com], July 27, 2004.
- 48 M. Scott, „Worker E- Mail and Blog Misuse Seen as Growing Risk for Companies,” *Workforce Management* [www.workforce.com], July 20, 2007.
- 49 K. Byron, „Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by E- Mail,” *Academy of Management Review*, April 2008, pp. 309–327.
- 50 J. Marquez, „Virtual Work Spaces Ease Collaboration, Debate Among Scattered Employees,” *Workforce Management*, May 22, 2006, p. 38; and M. Conlin, „E- Mail Is So Five Minutes Ago,” *Business Week*, November 28, 2005, pp. 111–112.
- 51 H. Green, „The Water Cooler Is Now on the Web”; E. Fraenheim, „Starbucks Employees Carve Out Own ‘ Space,’ ” *Workforce Management*, October 22, 2007, p. 32; and S. H. Wildstrom, „Harnessing Social Networks,” *Business Week*, April 23, 2007, p. 20.
- 52 J. Scanlon, „Woman of Substance,” *Wired*, July 2002, p. 27.
- 53 H. Dolezalek, „Collaborating in Cyberspace,” *Training*, April 2003, p. 33.
- 54 B. A. Gutek, M. Groth, and B. Cherry, „Achieving Service Success Through Relationship and Enhanced Encounters,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 132–144.
- 55 მონაცემები ეფუძნება: „What’s Your Social I Q?” *C F O*, May 2012, p. 12; J. Yang and V. Bravo, „Average Office Space Per Worker,” *U S A Today*, February 27, 2012, p. 1 B; „Technology,” *H R Magazine*, *H R Trendbook* 2011, p. 70; L. Kwoh, „When Face Time Counts,” *Wall Street Journal*, April 25, 2012, p. B8; A. R. Carey and P. Trap, „When North American Workers Use Mobile Devices To Work Outside the Office,” *U S A Today*, September 28, 2011, p. 1 A; J. Yang and K. Gelles, „Do You Have A Negative View of Workers With A Messy Desk?” *U S A Today*, September 14, 2011, p. 1 B; J. Yang and K. O’ Callaghan, „What Would You Say To Your Boss If There Were No Consequences?” *U S A Today*, August 9, 2011, p. 1 B; „Common Workplace Distraction By Activity,” *T & D*, July 2011, p. 23; T. Neeley and P. Leonardi, „Effective Managers Say the Same Thing Twice (Or More),” *Harvard Business Review*, May 2011, p. 38; A. Smith, „E- Mail Training 202_ Needed to Avoid Cyber Battles,” [www.shrm.org/legal_issues], May 6, 2011; and „Smart Women, Dumb E-mails,” *Women’s Health*, January/ February 2011, p. 118.
- 56 R. C. Ford and C. P. Heaton, „Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone,” *Organizational Dynamics*, Summer 2001, pp. 30–47.
- 57 M. J. Bitner, B. H. Booms, and L. A. Mohr, „Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint,” *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 95–106.
- 58 S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, and S. M. Brooks, „Driving Service Effectiveness Through Employee- Customer Linkages,” *Academy of Management Executive*, November 2002, pp. 73–84.
- 59 J. Ewing, „Nokia: Bring on the Employee Rants,” *Business Week*, June 22, 2009, p. 50.
- 60 J. V. Thill and C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication*, 9th ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 2011), pp. 24–25.
- 61 იქვე.
- 62 იქვე.
- 63 იქვე.
- 64 იქვე.
- 65 M. Villano, „The Online Divide Between Work and Play,” *New York Times Online*, April 26, 2009.
- 66 J. Fortt and M. V. Copeland, „The Great Debate,” *Fortune*, May 3, 2010, p. 32.
- 67 M. V. Rafter, „Too Much Email on the Menu? Here Are Five Tips to Curb Company Consumption,” *Workforce Management Online*, April 24, 2012; M. V. Rafter, „If Tim Fry Has His Way, He’ll Eradicate Email for Good,” *Workforce Management Online*, April 24, 2012; M. A. Field, „Turning Off Email, Turning Up Productivity,” *Workforce Management Online*, February 29, 2012; „Internet 2011 in Numbers,” *royalpingdom.com*, January 17, 2012; „Should Workplaces Curtail Email?” *New York Times Online*, December 7, 2011; W. Powers, „The Phony ‘ Zero Email’ Alarm,” *New York Times Online*, December 6, 2011; L. Suarez, „What We Would Miss,” *New York Times Online*, December 5, 2011; P. Duncan, „Break Bad Habits,” *New York Times Online*, December 5, 2011; N. Carr, „Put the Cost Back in Communication,” *New York Times Online*, December 5, 2011; P. Allen, „One of the Biggest Information Technology Companies In the World To Abolish E-mails,” [www.dailymail.com], November 30, 2011; and R. Z. Arndt, „25th Anniversary of Listserv,” *Fastcompany.com*, June 2011, p. 32.
- 68 B. Levisohn and E. Gibson, „An Unwelcome Delivery,” *Business Week*, May 4, 2009, p. 15; S. Clifford, „Video Prank at Domino’s Taints Brand,” *New York Times Online*, April 16, 2009; B. Horovitz, „Domino’s Nightmare Holds Lessons for Marketers,” *U S A Today*, April 16, 2009, p. 3 B; and E. Bryson York, „Employee Misconduct and Internet Video Create P R Disaster for Domino’s Pizza,” *Workforce Management Online*, April 15, 2009.

თეზო 17

- 1 "2012 Update from the CEO," investor.google.com/corporate, August 1, 2012; S. Martin, "Welcome to Perksville, USA," USA Today, July 5, 2012, pp. 1A+; C. Kelly, "O.K., Google, Take a Deep Breath," New York Times Online, April 28, 2012; A. Lashinsky, "The Fortune Interview: Larry Page, Fortune, February 6, 2012, pp. 98-99; L. Petrecca, "Tech Companies Top List of 'Great Workplaces,'" USA Today, October 31, 2011, p. 7B; C. C. Miller and J. Wortham, "Silicon Valley Hiring Perks: Meals, iPads, and a Cubicle for Spot," New York Times Online, March 25, 2011; J. Light, "Google Is No. 1 on List of Desired Employers," Wall Street Journal, March 21, 2011, p. B8; C. C. Miller and M. Helft, "Google Shake-Up Is Effort to Revive Start-Up Spark," New York Times Online, January 20, 2011; C. C. Miller, "Google Grows and Works to Retain Nimble Minds," New York Times Online, November 28, 2010; and A. Efrati and P-Wing Tam, "Google Battles to Keep Talent," Wall Street Journal, November 11, 2010, pp. B1+.
- 2 G. A. Fowler, "In the Search for a Hot Job Title, Enter the Ninja," Wall Street Journal, April 7, 2010, pp. A1+.
- 3 A. Carmeli, B. Ben-Hador, D. A. Waldman, and D. E. Rupp, "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance," Journal of Applied Psychology, November 2009, pp. 1533-1561.
- 4 R. M. Steers, R. T. Mowday, and D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory," Academy of Management Review, July 2004, pp. 379-387.
- 5 C. Fritz, C. Fu Lam, and G. M. Spreitzer, "It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management," Academy of Management Perspectives, August 2011, pp. 28-39; A. Carmeli, B. Ben-Hador, D. A. Waldman, and D. E. Rupp, "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance," Journal of Applied Psychology, November 2009, pp. 1553-1561; and N. Ellemers, D. De Gilder, and S. A. Haslam, "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance," Academy of Management Review, July 2004, pp. 459-478.
- 6 J. Krueger and E. Killham, "At Work, Feeling Good Matters," Gallup Management Journal [http://gmj.gallup.com], December 8, 2005; "Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation" from Gallup Business Journal.
- 7 M. Meece, "Using the Human Touch to Solve Workplace Problems," New York Times Online, April 3, 2008.
- 8 A. Maslow, Motivation and Personality (New York: Mc Graw-Hill, 1954); A. Maslow, D. C. Stephens, and G. Heil, Maslow on Management (New York: John Wiley & Sons, 1998); M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s," Journal of Management, vol. 25, no. 3, 1999, pp. 231-292; and "Dialogue," Academy of Management Review, October 2000, pp. 696-701.
- 9 იბ. მაგალითად, D. T. Hall and K. E. Nongaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting," Organizational Behavior and Human Performance, February 1968, pp. 12-35; E. E. Lawler III and J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept," Organizational Behavior and Human Performance, April 1972, pp. 265-287; R. M. Creech, "Employee Motivation," Management Quarterly, Summer 1995, pp. 33-39; J. Rowan, "Maslow Amended," Journal of Humanistic Psychology, Winter 1998, pp. 81-92; J. Rowan, "Ascent and Descent in Maslow's Theory," Journal of Humanistic Psychology, Summer 1999, pp. 125-133; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."
- 10 E. Mc Girt, "Intel Risks It All . . . Again," Fast Company, November 2009, pp. 88+.
- 11 D. Mc Gregor, The Human Side of Enterprise (New York: Mc Graw-Hill, 1960). Human Side of Enterprise (Mc Graw-Hill, 2006); and G. Heil, W. Bennis, and D. C. Stephens, Douglas Mc Gregor, Revisited: Managing the Human Side of Enterprise (New York: Wiley, 2000).
- 12 J. M. O'Brien, "The Next Intel," Wired, July 2002, pp. 100-107.
- 13 F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, The Motivation to Work (New York: John Wiley, 1959); F. Herzberg, The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human, rev. ed. (Salt Lake City, Olympus, 1982); R. M. Creech, "Employee Motivation"; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."
- 14 D. C. Mc Clelland, The Achieving Society (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson and J. O. Raynor, Motivation and Achievement (Washington, D C: Winston, 1974); D. C. Mc Clelland, Power: The Inner Experience (New York: Irvington, 1975); and M. J. Stahl, Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation (New York: Praeger, 1986).
- 15 Mc Clelland, The Achieving Society.
- 16 Mc Clelland, Power; D. C. Mc Clelland and D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," Harvard Business Review, March-April 1976, pp. 100-110.
- 17 D. Miron and D. C. Mc Clelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses," California Management Review, Summer 1979, pp. 13-28.
- 18 "Mc Clelland: An Advocate of Power," International Management, July 1975, pp. 27-29.
- 19 R. M. Steers, R. T. Mowday, and D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory"; E. A. Locke and G. P. Latham, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century," Academy of Management Review, July 2004, pp. 388-403; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."
- 20 A. Barrett, "Cracking the Whip at Wyeth," Business Week, February 6, 2006, pp. 70-71.
- 21 G. P. Latham and E. A. Locke, "Science and Ethics: What Should Count as Evidence Against the Use of Goal Setting?" Academy of Management Perspective, August 2009, pp. 88-91; M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."
- 22 J. C. Naylor and D. R. Ilgen, "Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 95-140; A. R. Pell, "Energize Your People," Managers Magazine, December 1992, pp. 28-29; E. A. Locke, "Facts and Fallacies about Goal Theory: Reply to Deci," Psychological Science, January 1993, pp. 63-64; M. E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition," Journal of Applied Psychology, February 1993, pp. 86-97; M. P. Collingwood, "Why Don't You Use the Research?" Management Decision, May 1993, pp. 48-54; M. E. Tubbs, D. M. Boehne, and J. S. Dahl, "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test," Journal of Applied Psychology, June 1993, pp. 361-373; E. A. Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting," Applied and Preventive Psychology, vol. 5, 1996, pp. 117-124; M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s; E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: For an updated description of Theories X and Y, see an annotated edition with commentary of The A 35-Year Odyssey," American Psychologist, September 2002, pp. 705-717; Y. Fried and L. H. Slowik, "Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach," Academy of Management Review, July 2004, pp. 404-422; and G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting," Academy of Management Executive, November 2004, pp. 126-129.

- 23 J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, I L: Dryden Press, 1980), p. 65.
- 24 წინართი „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხელვა“ ეფუძნება: D. A. Kaplan, „The Best Company to Work For,“ *Fortune*, February 8, 2010, pp. 56–64; and S. Cooperman, „Good-night High,“ *Forbes*, May 5, 2008, pp. 46–48.
- 25 J. A. Wagner III, „Participation’s Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research and Evidence,“ *Academy of Management Review*, April 1994, pp. 312–330; J. George- Falvey, „Effects of Task Complexity and Learning Stage on the Relationship between Participation in Goal Setting and Task Performance,“ *Academy of Management Proceedings on Disk*, 1996; T. D. Ludwig and E. S. Geller, „Assigned versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control among Professional Pizza Deliverers,“ *Journal of Applied Psychology*, April 1997, pp. 253–261; and S. G. Harkins and M. D. Lowe, „The Effects of Self- Set Goals on Task Performance,“ *Journal of Applied Social Psychology*, January 2000, pp. 1–40.
- 26 J. M. Ivancevich and J. T. Mc Mahon, „The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self- Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment,“ *Academy of Management Journal*, June 1982, pp. 359–372; and E. A. Locke, „Motivation through Conscious Goal Setting,“
- 27 J. R. Hollenbeck, C. R. Williams, and H. J. Klein, „An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals,“ *Journal of Applied Psychology*, February 1989, pp. 18–23; see also J. C. Wofford, V. L. Goodwin, and S. Premack, „Meta- Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment,“ *Journal of Management*, September 1992, pp. 595–615; Tubbs, „Commitment as a Moderator of the Goal- Performance Relation“ ; J. W. Smither, M. London, and R. R. Reilly, „Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta- Analysis, and Review of Empirical Findings,“ *Personnel Psychology*, Spring 2005, pp. 171–203.
- 28 Y. Gong, J- C. Huang, and J- L. Farh, „Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Self- Efficacy,“ *Academy of Management Journal*, August 2009, pp. 765–778; M. E. Gist, „Self- Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management,“ *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 472–485; and A. Bandura, *Self- Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997).
- 29 E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee, and P. Bobko, „Effect of Self- Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance,“ *Journal of Applied Psychology*, May 1984, pp. 241–251; M. E. Gist and T. R. Mitchell, „Self- Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability,“ *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 183–211; A. D. Stajkovic and F. Luthans, „Self- Efficacy and Work- Related Performance: A Meta- Analysis,“ *Psychological Bulletin*, September 1998, pp. 240–261; and A. Bandura, „Cultivate Self- Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness,“ in E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, M A: Blackwell, 2004), pp. 120–136.
- 30 A. Bandura and D. Cervone, „Differential Engagement in Self- Reactive Influences in Cognitively- Based Motivation,“ *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1986, pp. 92–113; and R. Ilies and T. A. Judge, „Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect,“ *Journal of Applied Psychology*, May 2005, pp. 453–467.
- 31 იხილეთ J. C. Anderson and C. A. O’ Reilly, „Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance,“ *Human Relations*, June 1981, pp. 491–501; and J. P. Meyer, B. Schacht- Cole, and I. R. Gellatly, „An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance,“ *Journal of Applied Social Psychology* vol. 18, no. 5, 1988, pp. 390–408.
- 32 K. Maher and K. Hudson, „Wal- Mart to Sweeten Bonus Plans for Staff,“ *Wall Street Journal*, March 22, 2007, p. A11; and Reuters, „Wal- Mart Workers to Get New Bonus Plan,“ *C N N Money.com*, March 22, 2007.
- 33 B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Free Press, 1953); and Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York : Knopf, 1972).
- 34 The same data, for instance, can be interpreted in either goal- setting or reinforcement terms, as shown in E. A. Locke, „Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms,“ *Journal of Applied Psychology*, February 1980, pp. 16–23. Also, see M. O. Ambrose and C. T. Kulik, „Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s.“
- 35 J. Katz, „Cozy Up to Customers,“ *Industry Week*, February 2010, p. 16.
- 36 მაგალითად, იხ., A. M. Grant and S. K. Parker, „Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives,“ in *The Academy of Management Annals*, J. P. Walsh and A. P. Brief (eds.), 2009, pp. 317–375; R. W. Griffin, „Toward an Integrated Theory of Task Design,“ in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, C T: J A I Press, 1987), pp. 79–120; and M. Campion, „Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions,“ *Journal of Applied Psychology*, August 1988, pp. 467–481.
- 37 N. Tasler, „Help Your Best People Do a Better Job,“ *Business Week Online*, March 26, 2010; S. Caudron, „The De- Jobbing of America,“ *Industry Week*, September 5, 1994, pp. 31–36; W. Bridges, „The End of the Job,“ *Fortune*, September 19, 1994, pp. 62–74; and K. H. Hammonds, K. Kelly, and K. Thurston, „Rethinking Work,“ *Business Week*, October 12, 1994, pp. 75–87.
- 38 M. A. Campion and C. L. Mc Clelland, „Follow- Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs,“ *Journal of Applied Psychology*, June 1993, pp. 339–351; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, „Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s.“
- 39 მაგალითად, იხ., J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, M A: Addison- Wesley, 1980); Miner, *Theories of Organizational Behavior*, pp. 231–266; R. W. Griffin, „Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long- Term Investigation,“ *Academy of Management Journal*, June 1991, pp. 425–435; J. L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, C A: Sage, 1993), pp. 141–172; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, „Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s.“
- 40 J. R. Hackman and G. R. Oldham, „Development of the Job Diagnostic Survey,“ *Journal of Applied Psychology*, April 1975, pp. 159–170; and J. R. Hackman and G. R. Oldham, „Motivation through the Design of Work: Test of a Theory,“ *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1976, pp. 250–279.
- 41 J. R. Hackman, „Work Design,“ in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, I L: Scott, Foresman, 1977), p. 129; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, „Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s.“
- 42 D. J. Holman, C. M. Axtell, C. A. Sprigg, P. Totterdell, and T. D. Wall, „The Mediating Role of Job Characteristics in Job Redesign Interventions: A Serendipitous Quasi- Experiment,“ *Journal of Organizational Behavior*, January 2010, pp. 84–105.
- 43 J. L. Pierce, I. Jussila, and A. Cummings, „Psychological Ownership Within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model,“ *Journal of Organizational Behavior*, May 2009, pp. 477–496.
- 44 A. M. Grant and S. K. Parker, „Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives.“
- 45 J. Camps and R. Luna- Arocas, „High Involvement Work Practices and Firm Performance,“ *The International Journal of Human Re-*

- source Management, May 2009, pp. 1056–1077; M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. De Joy, B. S. Schaffer, and M. G. Wilson, “Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support,” *Journal of Occupational Health Psychology*, April 2009, pp. 122–136; P. Boxall and K. Macky, „Research and Theory on High- Performance Work Systems: Progressing the High- Involvement Stream,” *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no. 1, 2009, pp. 3–23; R. D. Mohr and C. Zoghi, „High- Involvement Work Design and Job Satisfaction,” *Industrial and Labor Relations Review*, April 2008, pp. 275–296; and C. D. Zatzick and R. D. Iverson, “High- Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?” *Academy of Management Journal*, October 2006, pp. 999–1015.
- 46 J. S. Adams, „Inequity in Social Exchanges,” in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2 (New York: Academic Press, 1965), pp. 267–300; M. L. Ambrose and C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s” ; and T. Menon and L. Thompson, „Envy at Work,” *Harvard Business Review*, April 2010, pp. 74–79.
- 47 მაგალითად, იხ., P. S. Goodman and A. Friedman, „An Examination of Adams’ Theory of Inequity,” *Administrative Science Quarterly*, September 1971, pp. 271–288; M. R. Carrell, „A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment,” *Organizational Behavior and Human Performance*, February 1978, pp. 108–118; E. Walster, G. W. Walster, and W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); R. G. Lord and J. A. Hohenfeld, „Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on the Performance of Major League Baseball Players,” *Journal of Applied Psychology*, February 1979, pp. 19–26; J. E. Dittrich and M. R. Carrell, „Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates,” *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1979, pp. 29–40; and J. Greenberg, „Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity,” *Academy of Management Journal*, March 1989, pp. 174–184.
- 48 P. S. Goodman, „An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay,” *Organizational Behavior and Human Performance*, October 1974, pp. 170–195; S. Ronen, „Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study,” *Human Relations*, April 1986, pp. 333–346; R. W. Scholl, E. A. Cooper, and J. F. Mc Kenna, “Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes,” *Personnel Psychology*, Spring 1987, pp. 113–127; and C. T. Kulik and M. L. Ambrose, „Personal and Situational Determinants of Referent Choice,” *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 212–237.
- 49 მაგალითად, იხ., R. C. Dailey and D. J. Kirk, „Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover,” *Human Relations*, March 1992, pp. 305–316; D. B. Mc Farlin and P. D. Sweeney, “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes,” *Academy of Management Journal*, August 1992, pp. 626–637; M. A. Konovsky, „Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations,” *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, 2000, pp. 489–511; J. A. Colquitt, „Does the Justice of One Interact With the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams,” *Journal of Applied Psychology*, August 2004, pp. 633–646; J. Brockner, „Why It’s So Hard to be Fair,” *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 122–129; and B. M. Wiesenfeld, W. B. Swann, Jr., J. Brockner, and C. A. Bartel, “Is More Fairness Always Preferred: Self- Esteem Moderates Reactions to Procedural Justice,” *Academy of Management Journal*, October 2007, pp. 1235–1253.
- 50 V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964).
- 51 მაგალითად, იხ., H. G. Heneman III and D. P. Schwab, “Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance,” *Psychological Bulletin*, July 1972, pp. 1–9; and L. Reinhardt and M. Wahba, “Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance,” *Academy of Management Journal*, September 1975, pp. 502–537.
- 52 მაგალითად, იხ., V. H. Vroom, „Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes,” *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1966, pp. 212–225; L. W. Porter and E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968); W. Van Eerde and H. Thierry, „Vroom’s Expectancy Models and Work- Related Criteria: A Meta- Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, October 1996, pp. 575–586; and M. L. Ambrose and C. T. Kulik, „Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s.”
- 53 მაგალითად, იხ., M. Siegall, „The Simplistic Five: An Integrative Framework for Teaching Motivation,” *The Organizational Behavior Teaching Review*, vol. 12, no. 4, 1987–1988, pp. 141–43.
- 54 I. Mount, “Building a Community—and Staff Loyalty,” *C N N Money.com*, June 5, 2009.
- 55 J. M. O’ Brien, “Zappos Know How to Kick It,” *Fortune*, February 2, 2009, pp. 54–60.
- 56 T. Barber, „Inspire Your Employees Now,” *Bloomberg Business Week Online*, May 18, 2010; D. Mattioli, „C E Os Welcome Recovery to Look After Staff,” *Wall Street Journal*, April 5, 2010, p. B 5; J. Sullivan, „How Do We Keep People Motivated Following Layoffs?” *Workforce Management Online*, March 2010; S. Crabtree, „How to Bolster Employees’ Confidence,” *The Gallup Management Journal Online*, February 25, 2010; S. E. Needleman, „Business Owners Try to Motivate Employees,” *Wall Street Journal*, January 14, 2010, p. B 5; H. Mintzberg, „Rebuilding Companies as Communities,” *Harvard Business Review*, July– August 2009, pp. 140– 143; and R. Luss, „Engaging Employees Through Periods of Layoffs,” *Towers Watson* [www.towerswatson.com], March 3, 2009.
- 57 J. W. Miller and D. Kesmodel, „Drinking on the Job Comes to a Head at Carlsberg,” *Wall Street Journal*, April 10– 11, 2010, pp. A 1+; and Associated Press, „Carlsberg Workers Balk at Loss of On-the- Job Beer,” *Wall Street Journal*, April 9, 2010, p. B 2
- 58 მონაცემთა დამუშავების შედეგები დაფუძნებულია შემდეგ მასალაზე: K. Tyler, „Undeserved Promotions,” *H R Magazine*, June 2012, p. 79; R. R. Hastings, „Survey Suggests Room for Improvement in Employee Recognition,” *www.shrm.org*, April 13, 2012; S. Castellano, „The Trust Differentiator,” *T& D*, March 2012, p. 20; R. Huggins and K. Gelles, „How Do Americans Think Rewards in the Workplace Are Distributed Today vs. Five Years Ago?” *U S A Today*, January 10, 2012, p. 1 A; S. Miller, „Salary Increase to Stay Consistent in 2012, with Focus on Variable Pay,” *www.shrm.org*, September 6, 2011; C. Jones and R. Yu, „Incentive Travel Bounces Back,” *U S A Today*, September 6, 2011, p. 3 B; J. Yang and P. Trap, „Does Your Manager Acknowledge and Appreciate You At Work?” *U S A Today*, March 24, 2011, p. 1 B; and A. R. Carey and K. Gelles, “Which of These Is Most Important About Your Job?” *U S A Today*, January 31, 2011, p. 1 A
- 59 N. J. Adler with A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: South- Western College Pub., 2008).
- 60 G. Hofstede, „Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” *Organizational Dynamics*, Summer 1980, p. 55.
- 61 იქვე.
- 62 J. K. Giacobbe- Miller, D. J. Miller, and V. I. Victorov, „A Comparison of Russian and U. S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments and Productivity under Different Payment Conditions,” *Personnel Psychology*, Spring 1998, pp. 137– 163.

- 63 S. L. Mueller and L. D. Clarke, „Political- Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe,” *Academy of Management Journal*, June 1998, pp. 319– 329.
- 64 S. D. Sidle, „Building a Committed Global Workforce: Does What Employees Want Depend on Culture?” *Academy of Management Perspective*, February 2009, pp. 79– 80; and G. A. Gelade, P. Dobson, and K. Auer, „Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment,” *Journal of Cross- Cultural Psychology*, vol. 39, no. 5, 2008, pp. 599– 617.
- 65 P. Brotherton, „Employee Loyalty Slipping Worldwide; Respect, Work- Life Balance Are Top Engagers,” *T&D*, February 2012, p. 24.
- 66 I. Harpaz, „The Importance of Work Goals: An International Perspective,” *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1990, pp. 75– 93.
- 67 G. E. Popp, H. J. Davis, and T. T. Herbert, „An International Study of Intrinsic Motivation Composition,” *Management International Review*, January 1986, pp. 28– 35.
- 68 R. W. Brislin, B. Mac Nab, R. Worthley, F. Kabigting Jr., and B. Zukis, „Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee- Manager Comparison,” *International Journal of Cross- Cultural Management*, April 2005, pp. 87– 104.
- 69 J. T. Marquez, „Tailor-Made Careers,” *Workforce Management Online*, January 2010.
- 70 J. R. Billings and D. L. Sharpe, „Factors Influencing Flextime Usage Among Employed Married Women,” *Consumer Interests Annual*, 1999, pp. 89– 94; and I. Harpaz, „The Importance of Work Goals: An International Perspective,” *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1990, pp. 75– 93.
- 71 N. Ramachandran, „New Paths At Work,” *U S News & World Report*, March 20, 2006, p. 47; S. Armour, „Generation Y: They’ve Arrived at Work With a New Attitude,” *U S A Today*, November 6, 2005, pp. B 1+; and R. Kanfer and P. L. Ackerman, „Aging, Adult Development, and Work Motivation,” *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 440– 458.
- 72 T. D. Golden and J. F. Veiga, „The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings,” *Journal of Management*, April 2005, pp. 301– 31.
- 73 მაგალითისთვის იხ., M. Alpert, „The Care and Feeding of Engineers,” *Fortune*, September 21, 1992, pp. 86– 95; G. Poole, „How to Manage Your Nerds,” *Forbes A S A P*, December 1994, pp. 132– 136; T. J. Allen and R. Katz, „Managing Technical Professionals and Organizations: Improving and Sustaining the Performance of Organizations, Project Teams, and Individual Contributors,” *Sloan Management Review*, Summer 2002, pp. S 4– S 5; and S. R. Barley and G. Kunda, „Contracting: A New Form of Professional Practice,” *Academy of Management Perspectives*, February 2006, pp. 45– 66.
- 74 J. P. Broschak and A. Davis- Blake, „Mixing Standard Work and Non- standard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements,” *Academy of Management Journal*, April 2006, pp. 371– 393; M. L. Kraimer, S. J. Wayne, R. C. Liden, and R. T. Sparrowe, „The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees’ Perceptions of Temporary Workers and Employees’ Performance,” *Journal of Applied Psychology*, March 2005, pp. 389– 398; and C. E. Connelly and D. G. Gallagher, „Emerging Trends in Contingent Work Research,” *Journal of Management*, November 2004, pp. 959– 983.
- 75 C. Haddad, „Fed Ex: Gaining on the Ground,” *Business Week*, December 16, 2002, pp. 126– 128; and L. Landro, „To Get Doctors to Do Better, Health Plans Try Cash Bonuses,” *Wall Street Journal*, September 17, 2004, pp. A 1+.
- 76 K. E. Culp, „Playing Field Widens for Stack’s Great Game,” *Springfield, Missouri, News- Leader*, January 9, 2005, pp. 1 A+.
- 77 K. Berman and J. Knight, „What Your Employees Don’t Know Will Hurt You,” *Wall Street Journal*, February 27, 2012, p. R 4; J. Case, „The Open- Book Revolution,” *Inc.*, June 1995, pp. 26– 50; J. P. Schuster, J. Carpenter, and M. P. Kane, *The Power of Open- Book Management* (New York: John Wiley, 1996); J. Case, „Opening the Books,” *Harvard Business Review*, March– April 1997, pp. 118– 127; and D. Drickhamer, „Open Books to Elevate Performance,” *Industry Week*, November 2002, p. 16.
- 78 J. Ruhlman and C. Siegman, „Boosting Engagement While Cutting Costs,” *The Gallup Management Journal Online*, June 18, 2009.
- 79 D. Mc Cann, „No Employee Left Behind,” *C F O*, April 2012, p. 29.
- 80 P. Lencioni, „The No- Cost Way to Motivate,” *Business Week*, October 5, 2009, p. 84; and F. Luthans and A. D. Stajkovic, „Provide Recognition for Performance Improvement,” in E. A. Locke (ed.), *Principles of Organizational Behavior* (Oxford, England: Blackwell, 2000), pp. 166– 180.
- 81 C. Huff, „Recognition That Resonates,” *Workforce Management Online*, April 1, 2008.
- 82 D. Drickhamer, „Best Plant Winners: Nichols Foods Ltd.,” *Industry Week*, October 1, 2001, pp. 17– 19.
- 83 A. Bryant, „A Wall of Honor That’s Built by Your Colleagues,” *New York Times Online*, June 30, 2012.
- 84 M. Littman, „Best Bosses Tell All,” *Working Woman*, October 2000, p. 54; and Hoover’s Online [www. hoovers. com], June 20, 2003.
- 85 E. White, „Praise From Peers Goes a Long Way,” *Wall Street Journal*, December 19, 2005, p. B 3.
- 86 იქვე.
- 87 K. J. Dunham, „Amid Sinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition,” *Wall Street Journal*, November 19, 2002, p. B 8.
- 88 ციტირებულია შემდეგ მასალაში: S. Caudron, „The Top 20 Ways to Motivate Employees,” *Industry Week*, April 3, 1995, pp. 15– 16. See also B. Nelson, „Try Praise,” *Inc.*, September 1996, p. 115; and J. Wiscombe, „Rewards Get Results,” *Workforce*, April 2002, pp. 42– 48.
- 89 R. Flandez, „Vegetable Gardens Help Morale Grow,” *Wall Street Journal Online*, August 18, 2009; „Pay Raise Alternatives = Motivated Employees,” *Training*, July/ August 2009, p. 11; D. Koepfel, „Strange Brew: Beer and Office Democracy,” *C N N Money. com*, June 9, 2009; and B. Brim and T. Simon, „Strengths on the Factory Floor,” *The Gallup Management Journal Online*, March 10, 2009.
- 90 V. M. Barret, „Fight the Jerks,” *Forbes*, July 2, 2007, pp. 52– 54.
- 91 E. White, „The Best vs. the Rest,” *Wall Street Journal*, January 30, 2006, pp. B 1+.
- 92 R. K. Abbott, „Performance- Based Flex: A Tool for Managing Total Compensation Costs,” *Compensation and Benefits Review*, March– April 1993, pp. 18– 21; J. R. Schuster and P. K. Zingheim, „The New Variable Pay: Key Design Issues,” *Compensation and Benefits Review*, March– April 1993, pp. 27– 34; C. R. Williams and L. P. Livingstone, „Another Look at the Relationship between Performance and Voluntary Turnover,” *Academy of Management Journal*, April 1994, pp. 269– 298; A. M. Dickinson and K. L. Gillette, „A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay versus Base Pay Plus Incentives,” *Journal of Organizational Behavior Management*, Spring 1994, pp. 3– 82; and C. B. Cadsby, F. Song, and F. Tapon, „Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation,” *Academy of Management Journal*, April 2007, pp. 387– 405.
- 93 S. Miller, „Salary Increases to Stay Consistent in 2012, with Focus on Variable Pay.”
- 94 „More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance,” *Manpower Argus*, May 1998, p. 7; and E. Beauchesne, „Pay Bonuses Improve Productivity, Study Shows,” *Vancouver Sun*, September 13, 2002, p. D 5.

- 95 H. Rheem, „Performance Management Programs, „Harvard Business Review, September– October 1996, pp. 8–9; G. Sprinkle, „The Effect of Incentive Contractson Learningand Performance,“ Accounting Review, July 2000, pp. 299– 326; and“ Do Incentive Awards Work?“ H R Focus, October 2000, pp. 1– 3.
- 96 R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter, and D. Srinivasan, „Contextual Analysisof Performance Impacts on Outcome- Based Incentive Compensation,“ Academyof Management Journal, August 1996, pp. 920– 948.
- 97 B. S. Frey and M. Osterloh, „Stop Typing Payto Performance,“ Harvard Business Review, January- February 2012, pp. 51- 52.
- 98 T. Reason, „Why Bonus Plans Fail,“ C F O, January 2003, p. 53; and“ Has Pay For Performance Had Its Day?“ The Mc Kinsey Quarterly, no. 4, 2002, accessedon Forbes Website [www. forbes. com].
- 99 M. Spector and D. Mattioli, „Bonuses Soughtfor Kodak Brass, „Wall Street Journal, July 12, 2012, p. B 3; and M. J. De La Merced, „Eastman Kodak Filesfor Bankruptcy,“ New York Times Online , January 19, 2012.
- 100 „Patagonia CEO&President Casey Sheahan Talks Business, Conservation & Compassion, „offyonder. com, February 13, 2012; T. Henneman, „Patagonia Fills Payrollwith People Who Are Passionate, „www. workforce. com, November 4, 2011; M. Hanel, „Surf’s Upat Patagonia, „Bloomberg Business Week, September 5– September 11, 2011, pp. 88- 89; J. Wang, „Patagonia, Fromthe Ground Up, „Entrepreneur, June 2010, pp. 26- 32; and J. Laabs, „Mixing Businesswith Pleasure,“ Workforce, March 2000, pp. 80– 85.
- 101 S. Miller, „Study: Flexible Schedule Reduce Conflict, Lower Turnover, „www. shrm. org, April 13, 2011; K. M. Butler, „We Can R O W E Our Waytoa Better Work Environment, „E B N. Benefit News. com, April 1, 2011, p. 8; P. Moen, E. L. Kelly, and R. Hill, „Does Enhancing Work- Time Controland Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment, „Social Problems, February 2011, pp. 69– 98; M. Conlin, „Is Optimisma Competitive Advantage?“ Business Week, August 24& 31, 2009, pp. 52– 53; „New R O L E, „Training, June 2009, p. 4; C. Resslerand J. Thompson, Why Work Sucksand How to Fix It(New York : Penguin Group, 2008); J. Marquez, „Changing A Company’s Culture, Not Just Its Schedules, Pays Off, „Workforce Management Online, November 17, 2008; S. Brown, „Results Should Matter, Not Just Working Late, „U S A Today, June 16, 2008, p. 4 B; and J. Thottam, „Reworking Work,“ Time, July 25, 2005, pp. 50– 55.

თავი 18

- 1 D. Archer and A. Cameron, „Collaborative Leadership,“ [www.trainingjournal.com], June 2012, pp. 35–38; J. Katzenbach, „The Steve Jobs Way,“ Strategy+ Business Online, April 23, 2012; W. Isaacson, „The Real Leadership Lessons of Steve Jobs,“ Harvard Business Review, April 2012, pp. 93–102; R. Williams, „Why Steve Jobs Was Not A Leader,“ [www.psychologytoday.com], April 7, 2012; R. Foroohar, „The Leadership Lessons of Steve Jobs,“ business.time.com, February 16, 2012; R. Foroohar, „What Would Steve Do?“ www.time.com, February 27, 2012; F. E. Allen, „Steve Jobs Broke Every Leadership Rule. Don’t Try It,“ www.forbes.com, August 27, 2011; J. Nocera, „What Makes Steve Jobs Great,“ New York Times Online, August 26, 2011; A. Sharma and D. Grant, „The Stagecraft of Steve Jobs,“ Strategy+ Business Online, June 10, 2011; and A. Lashinsky,“ How Apple Works: Inside the World’s Biggest Startup,“ tech.fortune.com, May 9, 2011.
- 2 ლიდერობის შესახებ კვლევათა უმეტესობა ორიენტირებულია მენეჯერთა ქმედებებსა და პასუხისმგებლობაზე და ახდენს ლიდერებსა და ლიდერობაზე შედეგების განზოგადებას.
- 3 „Study: Long Finger Equals Success,“ Springfield, Missouri, News-Leader, January 13, 2009, p. 4 B.
- 4 იხ. R. L. Schauberg and F. J. Flynn, „Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership,“ Journal of Personality and Social Psychology, August 2012, pp. 327–342; D. S. Derue, J. D. Nahrgang, N. Wellman, and S. E. Humphrey, „Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta- Analytic Test of Their Relative Validity,“ Personnel Psychology, Spring 2011, pp. 7–52; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, „Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review,“ Journal of Applied Psychology, August 2002, pp. 765–780; and S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, „Leadership: Do Traits Matter?“ Academy of Management Executive, May 1991, pp. 48–60.
- 5 „Ensemble Acting in Business,“ New York Times Online, June 7, 2009; and J. M. O’ Brien,“ Ousted Seagate C E O Provocative to the End,“ C N N Money.com, January 13, 2009.
- 6 D. S. Derue, J. D. Nahrgang, N. Wellman, and S. E. Humphrey, „Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta- Analytic Test of Their Relative Validity.“ .
- 7 K. Lewin and R. Lippitt, „An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note,“ Sociometry, vol. 1, 1938, pp. 292–300; K. Lewin, „Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods,“ American Journal of Sociology, vol. 44, 1939, pp. 868–896; K. Lewin, L. Lippitt, and R. K. White, „Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates,“ Journal of Social Psychology, vol. 10, 1939, pp. 271–301; and L. Lippitt,“ An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres,“ University of Iowa Studies in Child Welfare, vol. 16, 1940, pp. 43–95.
- 8 B. M. Bass, Stogdill’s Handbook of Leadership (New York: Free Press, 1981), pp. 289–299.
- 9 R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). ოკაიოს შტატის კვლევის განახლებული ლიტერატურული მიმოხილვისათვის იხ. S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy, and R. M. Stogdill, „Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature,“ Organizational Behavior and Human Performance, August 1974, pp. 62–82; and B. M. Fisher,“ Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta- Analysis,“ in F. Hoy (ed.), Proceedings of the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, 1988, pp. 201–205.
- 10 R. Kahn and D. Katz, „Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale,“ in D. Cartwright and A. Zander (eds.), Group Dynamics: Research and Theory, 2d ed. (Elmsford, N Y: Row, Paterson, 1960).
- 11 R. R. Blake and J. S. Mouton, The Managerial Grid III (Houston: Gulf Publishing, 1984).
- 12 L. L. Larson, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, „The Great Hi- Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam’s Razor,“ Academy of Management Journal, December 1976, pp. 628–641; and P. C. Nystrom,“ Managers and the Hi- Hi Leader Myth,“ Academy of Management Journal, June 1978, pp. 325–331.
- 13 W. G. Bennis, „The Seven Ages of the Leader,“ Harvard Business Review, January 2004, p. 52.
- 14 F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: Mc Graw- Hill, 1967).
- 15 R. Ayman, M. M. Chemers, and F. Fiedler, „The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis,“ Leadership Quarterly, Summer 1995, pp. 147–167; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper, and L. A. Tetrault, „Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta- Analysis of Contingency Model Performance Predictions,“ Journal of Applied Psychology, August 1994, pp. 561–573; and L. H. Peters, D. D. Hartke, and J. T. Pholmann,“ Fiedler’s Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta- Analysis Procedures of Schmidt and Hunter,“ Psychological Bulletin, March 1985, pp. 274–285.

- 16 იხ. E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Upper Saddle River, N J: Prentice Hall, 1980), pp. 116–117; and B. Kabanoff, „A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research,” *Personnel Psychology*, Winter 1981, pp. 749–764
- 17 P. Hersey and K. Blanchard, „So You Want to Know Your Leadership Style?” *Training and Development Journal*, February 1974, pp. 1–15; and P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8th ed. (Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall, 2001).
- 18 მაგალითისთვის იხ., E. G. Ralph, „Developing Managers’ Effectiveness: A Model with Potential,” *Journal of Management Inquiry*, June 2004, pp. 152–163; C. L. Graeff, „Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review,” *Leadership Quarterly*, vol. 8, no. 2, 1997, pp. 153–170; and C. F. Fernandez and R. P. Vecchio, „Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across- Jobs Perspective,” *Leadership Quarterly*, vol. 8, no. 1, 1997, pp. 67–84.
- 19 R. J. House, „A Path- Goal Theory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, September 1971, pp. 321–328; R. J. House and T. R. Mitchell, „Path- Goal of Leadership,” *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, p. 86; and R. J. House, „Path- Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory,” *Leadership Quarterly*, Fall 1996, pp. 323–352.
- 20 M. L. Dixon and L. K. Hart, „The Impact of Path- Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention,” *Journal of Managerial Issues*, Spring 2010, pp. 52–69; J. C. Wofford and L. Z. Liska, „Path- Goal Theories of Leadership: A Meta- Analysis,” *Journal of Management*, Winter 1993, pp. 857–876; and A. Sagie and M. Koslowsky, „Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path- Goal Theory,” *Journal of Organizational Behavior*, January 1994, pp. 37–47
- 21 R. M. Dienesch and R. C. Liden, „Leader– Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development,” *Academy of Management Review*, July 1986, pp. 618–634; G. B. Graen and M. Uhl- Bien, „Relationship- Based Approach to Leadership: Development of Leader– Member Exchange (L M X) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi- Domain Perspective,” *Leadership Quarterly*, Summer 1995, pp. 219–247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne, „Leader– Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future,” in G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, C T: J A I Press, 1997), pp. 47–119; and C. P. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou, and F. J. Yammarino, „The Folly of Theorizing ‘ A ’ but Testing ‘ B ’: A Selective Level- of- Analysis Review of the Field and a Detailed Leader– Member Exchange Illustration,” *Leadership Quarterly*, Winter 2001, pp. 515–551.
- 22 R. C. Liden and G. Graen, „Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership,” *Academy of Management Journal*, September 1980, pp. 451–465; R. C. Liden, S. J. Wayne, and D. Stilwell, „A Longitudinal Study of the Early Development of Leader– Member Exchanges,” *Journal of Applied Psychology*, August 1993, pp. 662–674; S. J. Wayne, L. J. Shore, W. H. Bommer, and L. E. Tetrick, „The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader– Member Exchange,” *Journal of Applied Psychology*, June 2002, pp. 590–598; and S. S. Masterson, K. Lewis, and B. M. Goldman, „Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships,” *Academy of Management Journal*, August 2000, pp. 738–748.
- 23 D. Duchon, S. G. Green, and T. D. Taber, „Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences,” *Journal of Applied Psychology*, February 1986, pp. 56–60; R. C. Liden, S. J. Wayne, and D. Stilwell, „A Longitudinal Study of the Early Development of Leader– Member Exchanges” ; M. Uhl- Bien, „Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development,” in S. E. Murphy and R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, N J: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 129–147; R. Vecchio and D. M. Brazil, „Leadership and Sex- Similarity: A Comparison in a Military Setting,” *Personnel Psychology*, vol. 60, 2007, pp. 303–335; and V. L. Goodwin, W. M. Bowler, and J. L. Whittington, „A Social Network Perspective on L M X Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks,” *Journal of Management*, August 2009, pp. 954–980
- 24 მაგალითისთვის იხ., C. R. Gerstner and D. V. Day, „Meta-analytic Review of Leader- Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues,” *Journal of Applied Psychology*, December 1997, pp. 827–844; R. Ilies, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgerson, „Leader– Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis,” *Journal of Applied Psychology*, January 2007, pp. 269–277; Z. Chen, W. Lam, and J. A. Zhong, „Leader– Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual- Level Negative Feedback- Seeking Behavior and Team- Level Empowerment Culture,” *Journal of Applied Psychology*, January 2007, pp. 202–212; and Z. Zhang, M. Wang, and J. Shi, „Leader- Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader- Member Exchange,” *Academy of Management Journal*, February 2012, pp. 111–130.
- 25 ჩანართი, „ლიდერი, რომელმაც შექმნა განსხვავებული ხედვა” ეფუძნება: D. Roberts, „Dynamic Duos,” *Fortune*, June 11, 2012, pp. 24–25; R. Sidel, „Banga to Be Master Card’s Protector,” *Wall Street Journal*, May 29–30, 2010, pp. B1+; A. Saha- Bubna and M. Jarzemyk, „Master Card President Is Named C E O,” *Wall Street Journal*, April 13, 2010, p. C3; „Why Banga Quit Citi,” *Euromoney*, July 2009, p. 41; and E. Wilson, „Banga Demolishes Citi’s Asia- Pac Silos,” *Euromoney*, May 2009, p. 49.
- 26 B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2d ed. (Mahwah, N J: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006), p. 3.
- 27 B. M. Bass, „Leadership: Good, Better, Best,” *Organizational Dynamics*, Winter 1985, pp. 26–40; and J. Seltzer and B. M. Bass, „Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration,” *Journal of Management*, December 1990, pp. 693–703
- 28 B. J. Avolio and B. M. Bass, „Transformational Leadership, Charisma, and Beyond.” Working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
- 29 B. J. Hoffman, B. H. Bynum, R. F. Piccolo, and A. W. Sutton, „Person- Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness,” *Academy of Management Journal*, August 2011, pp. 779–796; G. Wang, In- Sue Oh, S. H. Courtright, and A. E. Colbert, „Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta- Analytic Review of 25 Years of Research,” *Group & Organization Management*, 36, no. 2, 2011, pp. 223–270; M. Tims, A. B. Bakker, and D. Xanthopoulou, „Do Transformational Leaders Enhance Their Followers’ Daily Work Engagement?” *The Leadership Quarterly*, February 2011, pp. 121–131; S. J. Peterson and F. O. Walumba, „C E O Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High- Technology Start-up and Established Firms,” *Journal of Management*, April 2009, pp. 348–368; R. S. Rubin, D. C. Munz, and W. H. Bommer, „Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior,” *Academy of Management Journal*, October 2005, pp. 845–858; T. A. Judge and J. E. Bono, „Five- Factor Model of Personality and Transformational Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, October 2000, pp. 751–765; B. M. Bass and B. J. Avolio, „Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond,” *Journal of European Industrial Training*, January 1990, p. 23; and J. J. Hater and B. M. Bass, „Supervisors’ Evaluation and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, November 1988, pp. 695–702.

- 30 Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin, and J. F. Veiga, „Transformational Leadership’s Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the C E O- T M T Interface,” *Academy of Management Journal*, June 2008, pp. 557–576; A. E. Colbert, A. L. Kristof- Brown, B. H. Bradley, and M. R. Barrick, „C E O Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams,” *Academy of Management Journal*, February 2008, pp. 81–96; R. F. Piccolo and J. A. Colquitt, „Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics,” *Academy of Management Journal*, April 2006, pp. 327–340; O. Epitropaki and R. Martin, „From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader– Member Exchanges and Employee Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, July 2005, pp. 659–676; J. E. Bono and T. A. Judge, „Self- Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders,” *Academy of Management Journal*, October 2003, pp. 554–571; T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir, „Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal*, August 2002, pp. 735–744; N. Sivasubramaniam, W. D. Murry, B. J. Avolio, and D. I. Jung, „A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance,” *Group and Organization Management*, March 2002, pp. 66–96; J. M. Howell and B. J. Avolio, „Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated- Business- Unit Performance,” *Journal of Applied Psychology*, December 1993, pp. 891–911; R. T. Keller, „Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups” *Journal of Management*, September 1992, pp. 489–501; and Bass and Avolio, „Developing Transformational Leadership.”
- 31 F. Vogelstein, „Mighty Amazon,” *Fortune*, May 26, 2003, pp. 60–74.
- 32 F. Walter and H. Bruch, „An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda,” *Journal of Management*, December 2009, pp. 1428-1452; A. Pentland, „We Can Measure the Power of Charisma,” *Harvard Business Review*, January– February 2010, pp. 34–35; J. M. Crant and T. S. Bateman, „Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality,” *Journal of Organizational Behavior*, February 2000, pp. 63–75; G. Yukl and J. M. Howell, „Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership,” *Leadership Quarterly*, Summer 1999, pp. 257–283; and J. A. Conger and R. N. Kanungo, „Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership,” in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey- Bass, 1988), pp. 78–97.
- 33 J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).
- 34 F. Walter and H. Bruch, „An Affective Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review: Theoretical Investigation, and Research Agenda,” *Journal of Management*, December 2009, pp. 1428-1452; K. S. Groves, „linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via An Integrated Model of Charismatic Leadership,” *Journal of Management*, April 2005, pp. 255–277; J. J. Sosik, „The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study,” *Leadership Quarterly*, April 2005, pp. 221–244; A. H. B. de Hoogh, D. N. den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg, J. G. van der Weide, and C. P. M. Wilderom, „Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates’ Work Attitudes in the Profit and Voluntary Sector,” *Leadership Quarterly*, February 2005, pp. 17–38; J. M. Howell and B. Shamir, „The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences,” *Academy of Management Review*, January 2005, pp. 96–112; J. Paul, D. L. Costley, J. P. Howell, P. W. Dorfman, and D. Trafimow, „The Effects of Charismatic Leadership on Followers’ Self- Concept Accessibility,” *Journal of Applied Social Psychology*, September 2001, pp. 1821–1844; J. A. Conger, R. N. Kanungo, and S. T. Menon, „Charismatic Leadership and Follower Effects,” *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000, pp. 747–767; R. W. Rowden, „The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment,” *Leadership & Organization Development Journal*, January 2000, pp. 30–35; G. P. Shea and C. M. Howell, „Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self- Efficacy,” *Leadership Quarterly*, Fall 1999, pp. 375–396; S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, „Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes,” *Journal of Applied Psychology*, February 1996, pp. 36–51; D. A. Waldman, B. M. Bass, and F. J. Yammarino, „Adding to Contingent- Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership,” *Group & Organization Studies*, December 1990, pp. 381–394; and R. J. House, J. Woycke, and E. M. Fodor, „Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness,” in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103–104
- 35 B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld, and D. Srinivasan, „Does C E O Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of C E O Charisma,” *Academy of Management Journal*, February 2006, pp. 161–174.
- 36 J. Antonakis, M. Fenley, and S. Liechti, „Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions,” *Academy of Management Learning & Education*, September 2011, pp. 374-396; R. Birchfield, „Creating Charismatic Leaders,” *Management*, June 2000, pp. 30–31; S. Caudron, „Growing Charisma,” *Industry Week*, May 4, 1998, pp. 54–55; and J. A. Conger and R. N. Kanungo, „Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task,” in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309–323.
- 37 J. G. Hunt, K. B. Boal, and G. E. Dodge, „The Effects of Visionary and Crisis- Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination,” *Leadership Quarterly*, Fall 1999, pp. 423–448; R. J. House and R. N. Aditya, „The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?” *Journal of Management*, vol. 23, no. 3, 1997, pp. 316–323; and R. J. House, „A 1976 Theory of Charismatic Leadership.”
- 38 ეს განსაზღვრება ეფუძნება შემდეგ წყაროს: M. Sashkin, „The Visionary Leader,” in Conger and Kanungo et al., *Charismatic Leadership*, pp. 124–125; B. Nanus, *Visionary Leadership* (New York: Free Press, 1992), p. 8; N. H. Snyder and M. Graves, „Leadership and Vision,” *Business Horizons*, January– February 1994, p. 1; and J. R. Lucas, „Anatomy of a Vision Statement,” *Management Review*, February 1998, pp. 22–26.
- 39 Nanus, *Visionary Leadership*, p. 8.
- 40 S. Caminiti, „What Team Leaders Need to Know,” *Fortune*, February 20, 1995, pp. 93–100.
- 41 ციფრები ეფუძნება: D. Meinert, „Executive Briefing,” *H R Magazine*, May 2012, p. 18; J. Yang and S. Ward, „Is Involvement in Office Politics Necessary To Get Ahead?” *U S A Today*, May 2, 2012, p. 1 B; „The Simple List,” *Realsimple.com*, October 2011, p. 10; J. Yang and P. Trap, „I’m Concerned Most About My Manager,” *U S A Today*, April 25, 2011, p. 1 B; J. Yang and A. Gonzalez, „Bossy Bosses,” *U S A Today*, November 3, 2010, p. 1 B.
- 42 იქვე., p. 93.
- 43 იქვე., p. 100.
- 44 S. B. Sitkin and J. R. Hackman, „Developing Team Leadership: An Interview with Coach Mike Krzyzewski,” *Academy of Management Learning and Education*, September 2011, pp. 494–501; and N. Steckler and N. Fondas, „Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool,” *Organizational Dynamics*, Winter 1995, p. 20.
- 45 R. S. Wellins, W. C. Byham, and G. R. Dixon, *Inside Teams* (San Francisco: Jossey- Bass, 1994), p. 318.

- 46 Steckler and Fondas, „Building Team Leader Effectiveness,” p. 21.
- 47 G. Colvin, „The Fed Ex Edge,” *Fortune*, April 3, 2006, pp. 77–84.
- 48 იბ. J. R. P. French Jr. and B. Raven, „The Bases of Social Power,” in D. Cartwright and A. F. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory* (New York: Harper & Row, 1960), pp. 607–623; P. M. Podsakoff and C. A. Schriesheim, „Field Studies of French and Raven’s Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research,” *Psychological Bulletin*, May 1985, pp. 387–411; R. K. Shukla, „Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingency Model,” *Decision Sciences*, July 1982, pp. 450–470; D. E. Frost and A. J. Stahelski, „The Systematic Measurement of French and Raven’s Bases of Social Power in Workgroups,” *Journal of Applied Social Psychology*, April 1988, pp. 375–389; and T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, „Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power,” *Journal of Applied Psychology*, August 1989, pp. 561–567.
- 49 C. Leahey, „Building Trust Inside Your Company,” *Fortune*, March 19, 2012, p. 35.
- 50 J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.
- 51 ეფუძნება: F. D. Schoorman, R. C. Mayer, and J. H. Davis, „An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future,” *Academy of Management Review*, April 2007, pp. 344–354; G. M. Spreitzer and A. K. Mishra, „Giving Up Control Without Losing Control,” *Group & Organization Management*, June 1999, pp. 155–187; R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, „An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review*, July 1995, p. 712; and L. T. Hosmer, „Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics,” *Academy of Management Review*, April 1995, p. 393.
- 52 P. L. Schindler and C. C. Thomas, „The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace,” *Psychological Reports*, October 1993, pp. 563–573.
- 53 H. H. Tan and C. S. F. Tan, „Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization,” *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, May, 2000, pp. 241–260.
- 54 H. H. Brower, S. W. Lester, M. A. Korsgaard, and B. R. Dineen, „A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes,” *Journal of Management*, April 2009, pp. 327–347; R. C. Mayer and M. B. Gavin, „Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?” *Academy of Management Journal*, October 2005, pp. 874–888; and K. T. Dirks and D. L. Ferrin, „Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice,” *Journal of Applied Psychology*, August 2002, pp. 611–628.
- 55 მაგალითისთვის იხ. Dirks and Ferrin, „Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice” ; J. K. Butler Jr., „Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory,” *Journal of Management*, September 1991, pp. 643–663; and F. Bartolome, „Nobody Trusts the Boss Completely— Now What?” *Harvard Business Review*, March–April 1989, pp. 135–142.
- 56 P. H. Kim, K. T. Dirks, and C. D. Cooper, „The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization,” *Academy of Management Review*, July 2009, pp. 401–422; R. Zemke, „The Confidence Crisis,” *Training*, June 2004, pp. 22–30; J. A. Byrne, „Restoring Trust in Corporate America,” *Business Week*, June 24, 2002, pp. 30–35; S. Armour, „Employees’ New Motto: Trust No One,” *U S A Today*, February 5, 2002, p. 1 B; J. Scott, „Once Bitten, Twice Shy: A World of Eroding Trust,” *New York Times*, April 21, 2002, p. W K5; J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler, and C. Martin, „When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability,” *Administrative Science Quarterly*, September 1997, p. 558; and J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler, and C. Martin, „When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability,” *Administrative Science Quarterly*, September 1997, p. 558.
- 57 „Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions,” *Work U S A 2002 Study*, Watson Wyatt [www.watsonwyatt.com].
- 58 T. Vinas, „Du Pont: Safety Starts at the Top,” *Industry Week*, July 2002, p. 55.
- 59 A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, „Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance,” *Academy of Management Journal*, December 2006, pp. 1239–1251; P. K. Mills and G. R. Ungson, „Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls,” *Academy of Management Review*, January 2003, pp. 143–153; W. A. Rudolph and M. Sashkin, „Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?” *Academy of Management Executive*, February 2002, pp. 102–115; C. Gomez and B. Rosen, „The Leader– Member Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment,” *Group & Organization Management*, March 2001, pp. 53–69; C. Robert and T. M. Probst, „Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India,” *Journal of Applied Psychology*, October 2000, pp. 643–658; R. C. Herrenkohl, G. T. Judson, and J. A. Heffner, „Defining and Measuring Employee Empowerment,” *Journal of Applied Behavioral Science*, September 1999, p. 373; R. C. Ford and M. D. Fottler, „Empowerment: A Matter of Degree,” *Academy of Management Executive*, August 1995, pp. 21–31; and W. A. Rudolph, „Navigative the Journey to Empowerment,” *Organizational Dynamics*, Spring 1995, pp. 19–32.
- 60 T. A. Stewart, „Just Think: No Permission Needed,” *Fortune*, January 8, 2001, pp. 190–192.
- 61 M. Elliott, „Who Needs Charisma?” *Time*, July 20, 2009, pp. 35–38.
- 62 F. W. Swierczek, „Leadership and Culture: Comparing Asian Managers,” *Leadership & Organization Development Journal*, December 1991, pp. 3–10.
- 63 House, „Leadership in the Twenty- First Century,” p. 443; M. F. Peterson and J. G. Hunt, „International Perspectives on International Leadership,” *Leadership Quarterly*, Fall 1997, pp. 203–231; and J. R. Schermerhorn and M. H. Bond, „Cross- Cultural Leadership in Collectivism and High Power Distance Settings,” *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, issue 4/5, 1997, pp. 187–193.
- 64 R. J. House, P. J. Hanges, S. A. Ruiz- Quintanilla, P. W. Dorfman, and Associates, „Culture Specific and Cross- Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/ Transformational Leadership Universally Endorsed?” *Leadership Quarterly*, Summer 1999, pp. 219–256; and D. E. Carl and M. Javidan, „Universality of Charismatic Leadership: A Multi- Nation Study,” სტატია წარდგენილია კონფერენციების მენეჯმენტის ეროვნულ აკადემიაში, Washington, D C, August 2001.
- 65 D. E. Carl and M. Javidan, „Universality of Charismatic Leadership,” p. 29.
- 66 მაგალითისთვის იხ., R. Lofthouse, „Herding the Cats,” *Euro Business*, February 2001, pp. 64–65; and M. Delahoussaye, „Leadership in the 21st Century,” *Training*, September 2001, pp. 60–72.
- 67 მაგალითისთვის იხ., D. S. De Rue and N. Wellman, „Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Organization, and Feedback Availability,” *Journal of Applied Psychology*, July 2009, pp. 859–875; A. A. Vicere, „Executive Education: The Leading Edge,” *Organizational Dynamics*, Autumn 1996, pp. 67–81; J. Barling, T. Weber, and E. K. Kelloway, „Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment,” *Journal of Applied Psychology*, December 1996, pp. 827–832; and D. V. Day, „Leadership Development: A Review in

- Context," *Leadership Quarterly*, Winter 2000, pp. 581–613.
- 68 K. Y. Chan and F. Drasgow, „Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead," *Journal of Applied Psychology*, June 2001, pp. 481–498.
 - 69 M. Sashkin, „The Visionary Leader," in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.
 - 70 S. Kerr and J. M. Jermier, „Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, December 1978, pp. 375–403; J. P. Howell, P. W. Dorfman, and S. Kerr, „Leadership and Substitutes for Leadership," *Journal of Applied Behavioral Science* 22, No. 1 (1986), pp. 29–46; J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr, and P. M. Podsakoff, „Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics*, Summer 1990, pp. 21–38; and P. M. Podsakoff, B. P. Niehoff, S. B. Mac Kenzie, and M. L. Williams, „Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, February 1993, pp. 1–44.
 - 71 S. Adams, „The World's Best Companies for Leadership," *Forbes.com*, May 2, 2012; J. R. Hagerty and J. S. Lublin, „3 M Taps 33-Year Veteran and Operating Chief as CEO," *Wall Street Journal*, February 9, 2012, p. B3; R. M. Murphy, „How Do Great Companies Groom Talent?" [management.fortune.cnn.com], November 3, 2011; J. R. Hagerty and B. Tita, „3 M Workson Succession Plan," *Wall Street Journal*, December 21, 2010, p. B2; A. Bernasek, „World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 22, 2010, pp. 121+; „Selected Results from Best Companies for Leadership Survey," *Bloomberg Business Week Online*, February 16, 2010; J. Kerr and R. Albright, „Finding and Cultivating Finishers," *Leadership Excellence*, July 2009, p. 20; D. Jones, „3 M CEO Emphasizes Importance of Leaders," *U S A Today*, May 18, 2009, p. 4 B; G. Colvin, „World's Most Admired Companies 2009," *Fortune*, March 16, 2009, pp. 75+; and M. C. Mankins and R. Steele, „Turning Great Strategy into Great Performance," *Harvard Business Review*, July–August 2005, pp. 64–72
 - 72 Bharat Vaid, „Book Review: Maverick!" *Global Management Review*, August 2011, pp. 96–97; R. Spitzer, „Take Responsibility: How the Best Organizations in the World Survive in a Down Economy and Thrive When Times Are Good," *The Journal for Quality & Participation*, October 2010, p. 16; M. Skapinker, „The American Global Dream," *Foreign Policy*, September/October 2010, pp. 157–159; J. Krohe, Jr., „If You Love Your People, Set Them Free," *Conference Board Review*, Summer 2010, pp. 28–37; L. M. Fisher, „Ricardo Semler Won't Take Control," *Strategy and Business*, Winter 2005, pp. 78–88; R. Semler, *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* (New York: Grand Central Publishing, 2005); R. Semler, *The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works* (New York: Penguin Group, 2004); A. J. Vogl, „The Anti-CEO," *Across the Board*, May/June 2004, pp. 30–36; G. Colvin, „The Anti-Control Freak," *Fortune*, November 26, 2001, p. 22; and R. Semler, „Managing Without Managers," *Harvard Business Review*, September/October 1989, pp. 76–84
 - Rush Communications, „Inc., April 2004, p. 137; J. Reingold, „Rush Hour," *Fast Company*, November 2003, pp. 68–80; S. Berfield, „The CEO of Hip Hop," *Business Week*, October 27, 2003, pp. 90–98; J. L. Roberts, „Beyond Definition," *Newsweek*, July 28, 2003, pp. 40–43; and C. Dugas, „Hip-Hop Legend Far Surpassed Financial Goals," *U S A Today*, May 15, 2003, p. 6 B.
 - 2 P. Burrows, „Ringin' Off the Hook in China," *Business Week*, June 9, 2003, pp. 80–82.
 - 3 J. W. Carland, F. Hoy, W. R. Boulton, and J. C. Carland, „Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, 1984, pp. 354–359.
 - 4 J. Mc Dowell, „Small Business Continues to Drive U. S. Economy," *Office of Advocacy, U. S. Small Business Administration* [www.sba.gov/advocacy/press], October 3, 2005.
 - 5 P. Almeida and B. Kogut, „The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-Up Firms in the Semiconductor Industry," *Small Business Economics*, vol. 9, no. 1, 1997, pp. 21–31.
 - 6 R. J. Arend, „Emergence of Entrepreneurs Following Exogenous Technological Change," *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 1, 1999, pp. 31–47.
 - 7 U. S. Small Business Administration Office of Advocacy, „Frequently Asked Questions," *Small Business Administration* [www.sba.gov], April 16, 2007.
 - 8 „The Small Business Economy: A Report to the President," *U. S. Small Business Administration, Office of Advocacy* [www.sba.gov/advocacy/].
 - 9 Press release, „Where Do Jobs Come From? New Analysis of Job Gains and Losses from the Office of Advocacy," *U. S. Small Business Administration, Office of Advocacy* [www.sba.gov/advocacy/].
 - 10 N. Bosma, J. Levie et al., „Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report" [www.gemconsortium.org], pp. 5–8.
 - 11 W. Royal, „Real Expectations," *Industry Week*, September 4, 2000, pp. 31–34.
 - 12 „Creating a Sustainable Business Among South Africa's Poor One Bite at a Time," *Knowledge @ Wharton* [http://knowledge.wharton.upenn.edu], July 13, 2006.
 - 13 T. Purdum, „25 Growing Companies," *Industry Week*, November 20, 2000, p. 82.
 - 14 C. Sandlund, „Trust Is a Must," *Entrepreneur*, October 2002, pp. 70–75.
 - 15 B. I. Koerner, „Cereal in the Bowl, Not on the Floor," *New York Times Online* [www.nytimes.com], June 18, 2006.
 - 16 „Facts for Features," *U. S. Census Bureau Newsroom*, January 3, 2006; and M. Arndt, „Zimmer: Growing Older Gracefully," *Business Week*, June 9, 2003, pp. 82–84.
 - 17 G. B. Knight, „How Wall Street Whiz Found a Niche Selling Books on the Internet," *Wall Street Journal*, May 15, 1996, p. A1+.
 - 18 N. F. Krueger, Jr., „The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2000, p. 6.
 - 19 D. P. Forbes, „Managerial Determinants of Decision Speed in New Ventures," *Strategic Management Journal*, April 2005, pp. 355–366.
 - 20 P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper & Row, 1985).
 - 21 G. Bounds, „Hybrids Fuel Agency's Fast Ride," *Wall Street Journal*, July 11, 2006, p. B1+.
 - 22 B. Bergstein, *The Associated Press*, „R S A Security Finds Future in Threat of Identity Theft," *Springfield News-Leader*, August 22, 2005, p. 5 B.
 - 23 B. Mc Clean, „This Entrepreneur Is Changing Underwear," *Fortune*, September 18, 2000, p. 60.
 - 24 S. Schubert, „The Ultimate Music Buff," *Business 2.0*, March 2006, p. 64.
 - 25 რეგისტრირებული მომხმარებლების უახლესი მონაცემების წყაროა Hoover's Online [www.hoovers.com], July 13, 2008; and A.

დანართი – ანტიკორპორატიული სწავროების მართვა

- 1 R. Schmidt and P. O' Connor, „Def Jam's Founder Out-Lobbies Big Banks," *Bloomberg Business Week*, June 28, 2010, pp. 21–22; R. A. Smith, „From Phat to Skinny," *Wall Street Journal*, May 1, 2010, p. W7; J. Dean, „The Endless Flow of Russell Simmons," *Entrepreneur*, September 2009, pp. 24–28; S. Page, „Top 25 Influential People," *U S A Today*, September 4, 2007, p. A10; S. Berfield, „Hip-Hop Nation," *Business Week*, June 13, 2005, p. 12; R. Kurtz, „Russell Simmons,

- Cohen, „e Bay’s Bid to Conquer All,” *Time*, February 5, 2001, pp. 48-51.
- 26 S. Mc Farland, „Cambodia’s Internet Service Is in Kids’ Hands,” *Wall Street Journal*, May 15, 2000, p. A9 A.
- 27 Whole Foods Market-ის შესახებ ინფორმაციის წყაროა Hoovers Online [www.hoovers.com], July 13, 2008.
- 28 D. Fahmy, „Making Necessities Stylish and Getting a Higher Price,” *New York Times Online* [www.nytimes.com], March 9, 2006.
- 29 A. Eisenberg, „What’s Next: New Fabrics Can Keep Wearers Healthy and Smelling Good,” *New York Times*, February 3, 2000, pp. D1+.
- 30 A. Morse, „An Entrepreneur Finds Tokyo Shares Her Passion for Bagels,” *Wall Street Journal*, October 18, 2005, pp. B1+.
- 31 S. Greco, „The Start- Up Years,” *Inc. 500*, October 21, 1997, p. 57.
- 32 T. Stevens, „Master of His Universe,” *Industry Week*, January 15, 2001, pp. 76-80; and R. Grover, „Back from a Black Hole,” *Business Week*, May 29, 2000, p. 186.
- 33 E. Neuborne, „Hey, Good- Looking,” *Business Week*, May 29, 2000, p. 192.
- 34 A. Barrett, B. Turek, and C. Faivre d’ Arcier, „Bottoms Up - and Profits, Too,” *Business Week*, September 12, 2005, pp. 80-82; and C. Hajim, „Growth in Surprising Places,” *Fortune*, September 5, 2005, bonus section.
- 35 J. Hovey, „25 Growing Companies,” *Industry Week*, November 20, 2000, p. 66.
- 36 „Best Employer,” *Working Woman*, May 1999, p. 54.
- 37 R. L. Heneman, J. W. Tansky, and S. J. Camp, „Human Resource Management Practices in Small and Medium- Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no. 1, pp. 11-26.
- 38 ეფუძნება: G. Fuchsberg, „Small Firms Struggle with Latest Management Trends,” *Wall Street Journal*, August 26, 1993, p. B2; M. Barrier, „Reengineering Your Company,” *Nation’s Business*, February 1994, pp. 16-22; J. Weiss, „Reengineering the Small Business,” *Small Business Reports*, May 1994, pp. 37-43; and K. D. Godsey, „Back on Track,” *Success*, May 1997, pp. 52-54.
- 39 S. Stecklow, „Stub Hub’s Ticket to Ride,” *Wall Street Journal*, January 17, 2006, pp. B1+.
- 40 G. N. Chandler, C. Keller, and D. W. Lyon, „Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation- Supportive Organizational Culture,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2000, pp. 59-76.
- 41 იქვე.
- 42 P. Gogoi, „Pregnant with Possibility,” *Business Week*, December 26, 2005, p. 50.
- 43 ინფორმაციის წყაროა კომპანიის ვებ-გვერდი [www.sapient.com], July 7, 2003; and S. Herrera, „People Power,” *Forbes*, November 2, 1998, p. 212.“
- 44 „Saluting the Global Awards Recipients of Arthur Andersen’s Best Practices Awards 2000,” *Fortune Online* [www.fortune.com], January 16, 2001.
- 45 T. Purdum, „Winning with Empowerment,” *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 109-110.
- 46 კომპანიის ფინანსური ინფორმაციის წყარო: Hoover’s Online [www.hoovers.com], July 13, 2006; and P. Strozniak, „Rescue Operation,” *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 103-104.
- 47 M. Depree, *Leadership Jazz* (New York: Dell, 1993).
- 48 J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper- Business, 1994).
- 49 P. Strozniak, „Teams at Work,” *Industry Week*, September 18, 2000, pp. 47-50.
- 50 იქვე.
- 51 T. Siegel Bernard, „Scooter’s Popularity Offers A Chance for Growth,” *Wall Street Journal*, September 20, 2005, p. B3.
- 52 J. Bailey, „Growth Needs a Plan or Only Losses May Build,” *Wall Street Journal*, October 29, 2002, p. B9; and L. Beresford, „Growing Up,” *Entrepreneur*, July 1995, pp. 124-128.
- 53 R. D. Hof, „E Bay’s Rhine Gold,” *Business Week*, April 3, 2006, pp. 44-45.
- 54 J. Summer, „More, Please!” *Business Finance*, July 2000, pp. 57-61.
- 55 T. Stevens, „Pedal Pushers,” *Industry Week*, July 17, 2000, pp. 46-52.
- 56 P. Lorange and R. T. Nelson, „How to Recognize- and Avoid- Organizational Decline,” *Sloan Management Review*, Spring 1987, pp. 41-48.
- 57 S. D. Chowdhury and J. R. Lange, „Crisis, Decline, and Turnaround: A Test of Competing Hypotheses for Short- Term Performance Improvement in Small Firms,” *Journal of Small Business Management*, October 1993, pp. 8-17.
- 58 C. Farrell, „How to Survive a Downturn,” *Business Week*, April 28, 1997, pp. E N T4- E N T6.
- 59 R. W. Pricer and A. C. Johnson, „The Accuracy of Valuation Methods in Predicting the Selling Price of Small Firms,” *Journal of Small Business Management*, October 1997, pp. 24-35.
- 60 J. Bailey, „Selling the Firm and Letting Go of the Dream,” *Wall Street Journal*, December 10, 2002, p. B6; P. Hernan, „Finding the Exit,” *Industry Week*, July 17, 2000, pp. 55-61; D. Rodkin, „For Sale by Owner,” *Entrepreneur*, January 1998, pp. 148-153; A. Livingston, „Avoiding Pitfalls When Selling a Business,” *Nation’s Business*, July 1998, pp. 25-26; and G. Gibbs Marullo, „Selling Your Business: A Preview of the Process,” *Nation’s Business*, August 1998, pp. 25-26
- 61 K. Stringer, „Time Out,” *Wall Street Journal*, March 27, 2002, p. R14; T. Stevens, „Striking a Balance,” *Industry Week*, November 20, 2000, pp. 26-36; and S. Caudron, „Fit to Lead,” *Industry Week*, July 17, 2000, pp. 63-68.

თერმინთა განმარტება

თავი 1

ადამიანური უნარები (human skills)

სხვა ადამიანებთან კარგად მუშაობის უნარი ინდივიდუალურად და ჯგუფში

გადანწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები (decisional roles)

მენეჯერული როლები, რომლებიც წარმოიშობა გადანწყვეტილების მიღებისას

დაბალი რგოლის მენეჯერები (first-line managers)

მენეჯერები მენეჯმენტის ყველაზე დაბალ რგოლში, რომლებიც წარმართავენ არამენეჯერი თანამშრომლების სამუშაოს

დაგეგმვა (planning)

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს მიზნების დასახვას, სტრატეგიების ფორმირებას და ამ მიზნების მისაღწევად გეგმების განხორციელებას საქმიანობის ინტეგრირებისა და კოორდინირებისათვის

ეფექტიანობა (efficiency)

საქმის ყაირათიანად კეთება, გამოშვების მაქსიმალური მოცულობის მიღება წარმოების ფაქტორების ან რესურსების მინიმალური დანახარჯებით

ეფექტურობა (effectiveness)

სწორი საქმის კეთება, ანუ სამუშაო აქტივობების განხორციელება, რომლებიც განაპირობებს მიზნის მიღწევას

კონტროლი (controlling)

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს სამუშაოს შედეგიანობის მონიტორინგს, შედარებას და კორექტირებას

კონცეპტუალური უნარები (conceptual skills)

აბსტრაქტული და რთული სიტუაციების შესახებ ფიქრისა და კონცეპტუალიზაციის უნარი

ლიდერობა (leading)

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს ადამიანებთან ერთად და მათი საშუალებით ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას

მდგრადობა (sustainability)

კომპანიის შესაძლებლობა, მიაღწიოს მისი ბიზნესის მიზნებს და გაზარდოს გრძელვადიანი ფასეულობა აქციონერებისთვის ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური შესაძლებლობების ინტეგრირებით მის ბიზნესსტრატეგიაში

მენეჯერი (manager)

ადამიანი, რომელიც ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად კოორდინირებას და ზედამხედველობას უწევს სხვა ადამიანების სამუშაოს

მენეჯერული როლები (managerial roles)

კონკრეტული ქმედებები ან ქცევები, რომლებიც მოსალოდნელია და შესრულებულია მენეჯერის მიერ

მენეჯმენტი (management)

სხვების სამუშაოს კოორდინირება და ზედამხედველობა, რათა ეს სამუშაო შესრულდეს ეფექტიანად და ეფექტურად

მენეჯმენტის უნივერსალურობა (universality of management)

მენეჯმენტის საჭიროება ყველა ტიპის და ზომის ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის ყველა რგოლსა და სამუშაო სფეროში, მიუხედავად ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა

ორგანიზაცია (organization)

ადამიანების მიზანმიმართული გაერთიანება კონკრეტული მიზნის მისაღწევად

ორგანიზება (organizing)

მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც მოიცავს სამუშაოს მონესრიგებასა და სტრუქტურირებას ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად

პიროვნებათაშორისი (ინტერპერსონალური) როლები (interpersonal roles)

მენეჯერული როლები, რომლებიც მოიცავს ურთიერთობებს ადამიანებთან ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ და სხვა ფორმალურ და სიმბოლურ მოვალეობებს

საინფორმაციო როლები (informational roles)

მენეჯერული როლები, რომლებიც მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას, მიღებას და გავრცელებას

საშუალო რგოლის მენეჯერები (middle managers)

მენეჯერები ორგანიზაციის მაღალ და დაბალ რგოლებს შორის, რომლებიც წარმართავენ დაბალი რგოლის მენეჯერების საქმიანობას

სოციალური მედია (social media)

ელექტრონული კომუნიკაციის ფორმები, რომელთა საშუალებითაც მისი მომხმარებლები ქმნიან ონლაინ-საზოგადოებებს იდეების, ინფორმაციის, პირადი შეტყობინებების და ა.შ. გასაცვლელად

ტექნიკური უნარები (technical skills)

სამუშაოს სპეციფიკის ცოდნა და ტექნიკური

საშუალებები, რომელიც საჭიროა დავალებების მოხერხებულად შესრულებისთვის

უმაღლესი რგოლის მენეჯერები (top managers)

მენეჯერები ორგანიზაციის უმაღლეს ან მიმდებარე დონეზე, რომლებიც ორგანიზაციის მასშტაბით პასუხისმგებელი არიან გადაწყვეტილებათა მიღებაზე და იმ მიზნებისა და გეგმების განსაზღვრაზე, რომელთაც გავლენა აქვთ მთელ ორგანიზაციაზე

მენეჯმენტის ისტორიის მოდული

ბიუროკრატია (bureaucracy)

ორგანიზაციის ტიპი, რომელიც ხასიათდება სამუშაოების დანაწილებით, მკაფიოდ განსაზღვრული იერარქიით, დეტალური წესებითა და რეგულაციებით და არაპერსონალური ურთიერთობებით

გარემოებითი მიდგომა (contingency approach)

მენეჯმენტის მიდგომა, რომელიც აცხადებს, რომ ორგანიზაციები განსხვავდება ერთმანეთისაგან, ისინი დგებიან განსხვავებული (გაუთვალსინინებელი) სიტუაციების წინაშე და ამდენად მათ ესაჭიროებათ მენეჯმენტის განსხვავებული ვარიანტები

დახურული სისტემა (closed system)

სისტემა, რომელზეც არ ზემოქმედებს და რომელთანაც არ ურთიერთქმედებს გარემო

ზოგადი ადმინისტრაციული თეორია (general administrative theory)

მენეჯმენტის მიდგომა, რომელიც ფოკუსირებულია მენეჯერთა საქმიანობის აღწერაზე და ადგენს მენეჯმენტის საუკეთესო პრაქტიკას

თერბლიგს - Therbligs

ხელის ძირითადი მოძრაობების საკლასიფიკაციო სქემა

ინდუსტრიული რევოლუცია (industrial revolution)

მე-18 საუკუნის ბოლოს, როდესაც მანქანებმა ადამიანური ძალა ჩაანაცვლა, პროდუქციის წარმოება მსხვილ საწარმოებში ეკონომიკურად უფრო მოგებიანი გახდა, ვიდრე სახლის პირობებში

კლასიკური მიდგომა (classical approach)

პირველი კვლევები მენეჯმენტში, რომლებიც ფოკუსირებული იყო რაციონალურობაზე და მიზნად ისახავდა ორგანიზაციებისა და მომუშავეების ეფექტიანობის მაქსიმალურ ზრდას

მენეჯმენტის პრინციპები (principles of management)

მენეჯმენტის ფუნდამენტური წესები, რომლებიც შეიძლება გამოიყენოთ ნებისმიერ ორგანიზაციაში და ასწავლოთ სკოლებში

მეცნიერული მენეჯმენტი (scientific management)

სამეცნიერო მეთოდების გამოყენება, რათა განვსაზღვროთ სამუშაოს შესრულების „ერთი საუკეთესო გზა“

ორგანიზაციული ქცევა (organizational behavior (OB))

ადამიანების სამუშაოზე მოქმედების შესწავლა

რაოდენობრივი მიდგომა (quantitative approach)

რაოდენობრივი ტექნიკის გამოყენება გადაწყვეტილებების მიღების გასაუმჯობესებლად

სისტემა (system)

ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული ნაწილების მონესრიგებული ერთობლიობა, რომელიც ისეა აგებული, რომ ქმნის ერთიანობას

ღია სისტემა (open system)

სისტემა, რომელზეც ზემოქმედებს და რომელთანაც ურთიერთქმედებაშია გარემო

შრომის დანაწილება (სამუშაოს სპეციალიზაცია)(division of labor (job specialization))

სამუშაოს დაყოფა ვინრო და განმეორებად აქტივობებად

ხარისხის საყოველთაო მენეჯმენტი (total quality management (TQM))

მენეჯმენტის ფილოსოფია, რომელიც ეფუძნება მომხმარებელთა მოთხოვნების და მოლოდინის მუდმივ გაუმჯობესებას

ჰოტორნის კვლევები (Hawthorne Studies)

კვლევების სერია 1920-1930-იან წლებში, რომელმაც ახლებურად წარმოაჩინა ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევა

თავი 2

გარე გარემო (external environment)

ორგანიზაციის გარეთ არსებული ფაქტორები და ძალები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მის საქმიანობაზე

გარემოს განუსაზღვრელობა (environmental uncertainty)

ორგანიზაციის გარემოს ცვლილებისა და სირთულის ხარისხი

გარემოს სირთულე (environmental complexity)

ორგანიზაციის გარემოში კომპონენტების რაოდენობა და ამ ორგანიზაციის ცოდნის დონე ამ კომპონენტების შესახებ

ორგანიზაციული კულტურა (organizational culture)

გაზიარებული ფასეულობები, პრინციპები, ტრადიციები და საქმიანობის გზები, რომლებიც ზემოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ქმედებებზე და რაც განსახვავებს ამ ორგანიზაციას სხვა ორგანიზაციებისგან

სამუშაო ადგილის სულიერება (workplace spirituality)

კულტურა, რომლის დროსაც ორგანიზაციული ღირებულებები ხელს უწყობს მიზნების შეგრძნებას საზოგადოების კონტექსტში მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულების გზით

სოციალიზაცია (socialization)

პროცესი, რომელიც ეხმარება თანამშრომელს, გაითავისოს ორგანიზაციის კულტურა

სტიეკჰოლდერები (stakeholders)

დაინტერესებული ჯგუფები ორგანიზაციის გარემოში, რომლებზეც მოქმედებს ორგანიზაციის გადაწყვეტილებები და ქმედებები

ძლიერი კულტურები (strong cultures)

ორგანიზაციული კულტურები, რომლებშიც ძირითადი ღირებულებები ღრმად ფესვგადგმული და ფართოდ გაზიარებულია

ხედვა სიმბოლურ მენეჯმენტზე (symbolic view of management)

ორგანიზაციათა უმრავლესობაში წარმატება და წარუმატებლობა დამოკიდებულია მენეჯერის კონტროლს მიღმა არსებულ გარე ძალებზე

ხედვა ყოვლისშემძლე მენეჯმენტზე (omnipotent view of management)

მენეჯერები არიან პირდაპირი პასუხისმგებლები ორგანიზაციის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე

თავი 3

გეგმური ეკონომიკა (planned economy)

ეკონომიკური სისტემა, სადაც ეკონომიკური გადაწყვეტილებები იგეგმება ცენტრალური მთავრობის მიერ

გეოცენტრული მიდგომა (geocentric attitude)

ესაა მსოფლიოზე ორიენტირებული ხედვა, რომელიც ფოკუსირდება მსოფლიოში საუკეთესო ადამიანებისა და მიდგომების გამოყენებაზე

გლობალური აზროვნება (global mind-set)

თვისებები, რომელიც ლიდერს საშუალებას აძლევს, იყოს ეფექტური კროსკულტურულ გარემოში

გლობალური კომპანია (global company)

მულტინაციონალური კორპორაცია, რომელიც მენეჯმენტისა და სხვა გადაწყვეტილებების ცენტრალიზებას ახორციელებს საკუთარ ქვეყანაში

გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის პროგრამა (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) program)

კვლევითი პროგრამა, რომელიც სწავლობს ლიდერობის კროსკულტურულ ქცევებს

გლობალური სორსინგი (global sourcing)

ნედლეულისა და შრომის შესყიდვა მსოფლიოში იქ, სადაც ის ყველაზე იაფია

ევრო (euro)

ერთიანი ევროპული ვალუტა

ევროკავშირი (European Union (EU))

27 ქვეყნისგან შემდგარი კავშირი, შექმნილი, როგორც

ერთიანი ეკონომიკური და სავაჭრო გაერთიანება

ეთნოცენტრული მიდგომა (ethnocentric attitude)

პაროქიალური რწმენა, რომ მშობლიური ქვეყნის საშუალო მიდგომები და პრაქტიკები საუკეთესოა

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD))

საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაცია, რომელიც 34 წევრ ქვეყანას ეხმარება, მიაღწიონ მდგრად ეკონომიკურ წარმატებას და აამაღლონ დასაქმების მაჩვენებელი

ერთობლივი საწარმო (joint venture)

სტრატეგიული ალიანსის სპეციფიკური ტიპი, რომელშიც პარტნიორები თანხმდებიან, ჩამოაყალიბონ ცალკეული, დამოუკიდებელი ორგანიზაცია ბიზნესის რაიმე მიზნისთვის

ეროვნული კულტურა (national culture)

ფასეულობები და დამოკიდებულებები, რომლებსაც იზიარებენ კონკრეტული ქვეყნის ინდივიდები და რომლებიც აყალიბებენ მათ ქცევასა და რწმენებს იმის შესახებ, თუ რა არის მნიშვნელოვანი

ექსპორტი (exporting)

პროდუქციის ქვეყნის შიგნით წარმოება და საზღვარგარეთ რეალიზაცია

თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკა (free market economy)

ეკონომიკური სისტემა, რომელშიც რესურსები, ძირითადად, ეკუთვნის კერძო სექტორს და მის მიერვე კონტროლდება

იმპორტი (importing)

საზღვარგარეთ დამზადებული პროდუქციის შექმნა და შიდა ბაზარზე რეალიზაცია

კულტურული ცნობიერება (cultural intelligence)

კულტურული გათვითცნობიერებულობისა და მგრძნობიარობის უნარი

ლიცენზირება (licensing)

ერთი ორგანიზაცია სხვა ორგანიზაციას ანიჭებს უფლებას, დაამზადოს ან გაყიდოს პროდუქცია მისი ტექნოლოგიისა და პროდუქტის სპეციფიკაციების გამოყენებით

მსოფლიო ბანკის ჯგუფი (World Bank Group)

ხუთი მჭიდროდ დაკავშირებული ინსტიტუტისგან შემდგარი გაერთიანება, რომელიც მნიშვნელოვან ფინანსურ და ტექნიკურ დახმარებას უწევს განვითარებად ქვეყნებს მსოფლიოში

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (World Trade Organization (WTO))

155 ქვეყნისგან შემდგარი ორგანიზაცია, რომელიც არეგულირებს ქვეყნებს შორის ვაჭრობის საკითხებს

მულტინაციონალური კორპორაცია (multinational corporation (MNC))

ფართო ტერმინი, რომელიც გულისხმობს ნებისმიერი და ყველა ტიპის საერთაშორისო კომპანიას, რომელიც ოპერირებენ მრავალ ქვეყანაში

მულტისაშინაო კორპორაცია (multidomestic corporation)

MNC, რომელიც მენეჯმენტისა და გადაწყვეტილებების დეცენტრალიზაციას ახორციელებს ლოკალური ქვეყნის დონეზე

პაროქიალიზმი (parochialism)

მსოფლიოს მხოლოდ საკუთარი პერსპექტივის პრიზმიდან ხედვა, რომელსაც შედეგად ხალხთა შორის განსხვავებების აღქმის უუნარობა მოჰყვება

პოლიცენტრული მიდგომა (polycentric attitude)

ხედვა, რომ მასპინძელი ქვეყნის მენეჯერებმა ბიზნესის სანარმოებლად სამუშაო მიდგომები და პრაქტიკა ყველაზე უკეთ იციან

საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (International Monetary Fund (IMF))

185 ქვეყნისგან შემდგარი ორგანიზაცია, რომელიც საერთაშორისო მონეტარულ თანამშრომლობას უწყობს ხელს და უზრუნველყოფს კონსულტაციებს, სესხის გაცემასა და ტექნიკურ დახმარებას

სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნების ასოციაცია (Association of Southeast Asian Nations (ASEAN))

10 სამხრეთაღმოსავლური აზიური ქვეყნის სავაჭრო გაერთიანება

სტრატეგიული ალიანსი (strategic alliance)

ორგანიზაციასა და უცხოური კომპანი(ებ)ის პარტნიორობა, რომლის მიხედვითაც ახალი პროდუქციის ან წარმოების ობიექტების შექმნისთვის აუცილებელი ხდება რესურსებისა და ცოდნის გაერთიანება

ტრანსნაციონალური ან საზღვრისგარეშე ორგანიზაციები (transnational or borderless organization)

MNC, რომელშიც ხელოვნური გეოგრაფიული ბარიერები გაუქმებულია

უცხოური ფილიალი (foreign subsidiary)

პირდაპირი ინვესტირება უცხო ქვეყანაში ცალკეული და დამოუკიდებელი სანარმოო ობიექტის ან ოფისის გახსნით

ფრანჩაიზინგი (franchising)

ორგანიზაცია სხვა ორგანიზაციას ანიჭებს უფლებას, გამოიყენოს მისი სახელი და ოპერაციული მეთოდები

ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმება (North American Free Trade Agreement (NAFTA))

მექსიკის, კანადისა და აშშ-ის მთავრობათა შეთანხმება, რომლის მიხედვითაც მათ შორის გაუქმდა სავაჭრო ბარიერები

თავი 4

გამჭვირვალე ჭერი (glass ceiling)

უხილავი ბარიერი, რომელიც აშორებს ქალებს და უმცირესობებს მენეჯმენტის უმაღლეს პოზიციებს

დისკრიმინაცია (discrimination)

როდესაც ადამიანი, მისი ცრურწმენებიდან გამომდინარე, ცუდად ეპყრობა ადამიანებს, რომლებიც წარმოადგენენ მისი ცრურწმენების სამიზნეს

ეროვნება (ethnicity)

სოციალური მახასიათებლები (კულტურული ფონი ან ერთგულება), რომელიც საერთოა მოსახლეობისთვის

ზედაპირული მრავალფეროვნება (surface-level diversity)

ადვილად აღქმადი განსხვავებები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული სტერეოტიპების ჩამოყალიბება, მაგრამ სრულიად არ ასახავს, თუ რას ფიქრობენ და გრძნობენ ადამიანები

მენტორინგი (mentoring)

პროცესი, როცა ორგანიზაციის გამოცდილი წევრი (მენტორი) აძლევს რჩევებს და ხელმძღვანელობს ნაკლებად გამოცდილ წევრს (პროტეჟეს)

მიკერძოებული აზრი/ცრურწმენა (bias)

მიდრეკილება ან უპირატესობის მინიჭება გარკვეული შეხედულების ან იდეოლოგიის მიმართ

მომუშავეთა რესურსჯგუფები (employee resource groups)

ჯგუფები, შემდგარი მომუშავეებისგან, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან მრავალფეროვნების გარკვეული საერთო საზომით

რასა (race)

ბიოლოგიური მემკვიდრეობა, რომელსაც ადამიანები იყენებენ საკუთარი თავის იდენტიფიცირებისთვის

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება (workforce diversity)

გზები, რომლითაც ადამიანები ორგანიზაციებში განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ან ჰგვანან ერთმანეთს

სიღრმისეული მრავალფეროვნება (deep-level diversity)

განსხვავებები ღირებულებებში, პიროვნულობასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ უპირატესობებში

სტერეოტიპი (stereotyping)

ინდივიდის განსჯა იმ აღქმის შესაბამისად, რომელიც სხვა ადამიანს გააჩნია იმ ჯგუფის მიმართ, რომელსაც ეს ინდივიდი მიეკუთვნება

ტრენინგი მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ უნარებში (diversity skills training)

სპეციალიზებული ტრენინგი, რომელიც მომუშავეებს აცნობს მრავალფეროვნების მნიშვნელობას და ასწავლის მათ მრავალფეროვან სამუშაო გარემოში მუშაობის უნარ-ჩვევებს

ცრურნმენა (prejudice)

წინასწარშექმნილი რწმენა, მოსაზრება ან მსჯელობა ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის მიმართ

თაპი 5

ეგოს სიძლიერე (ego strength)

პიროვნების შეხედულებების სიმტკიცის საზომი

ეთიკა (ethics)

პრინციპები, ფასეულობები და რწმენა, რაც განსაზღვრავს სწორ და არასწორ ქცევას

ეთიკის კოდექსი (code of ethics)

ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობებისა და ეთიკის წესების ნაკრები, რომელთა დაცვაც ევალებათ თანამშრომლებს

კლასიკური გაგება (classical view)

შეხედულება, რომ მენეჯერის ერთადერთი სოციალური პასუხისმგებლობაა მოგების მაქსიმიზაცია

კონტროლის ლოკუსი (locus of control)

პიროვნების ატრიბუტი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რამდენადაა ადამიანი დარწმუნებული, რომ საკუთარ ბედს აკონტროლებს

მამხილებელი (whistle-blower)

ადამიანი, ვინც განაცხადებს ეთიკური პრობლემების ან ეთიკური საკითხების შესახებ

მწვანე მენეჯმენტი (green management)

როდესაც მენეჯერები ითვალისწინებენ მათი ორგანიზაციების ზემოქმედებას ბუნებრივ გარემოზე

სოციალურ-ეკონომიკური ხედვა (socioeconomic view)

შეხედულება, რომ მენეჯერების სოციალური პასუხისმგებლობა სცილდება მოგების გამომუშავების ფარგლებს და მოიცავს საზოგადოების კეთილდღეობის დაცვას და გაუმჯობესებას

სოციალური მენარმე (social entrepreneur)

ინდივიდუალური პირი ან ორგანიზაცია, რომელიც ეძებს შესაძლებლობებს, გააუმჯობესოს საზოგადოება პრაქტიკული, ინოვაციური და მდგრადი მიდგომებით

სოციალური ვალდებულება (social obligation)

ფირმის ორიენტირებულობა სოციალური ღონისძიებების განხორციელებაზე, იმ ვალდებულების გამო, რომ შეასრულოს გარკვეული ეკონომიკური და იურიდიული მოთხოვნები

სოციალური პასუხისმგებლობა (social responsibility)

ბიზნესის განზრახვა, რომელიც სცილდება მისი სამართლებრივი და ეკონომიკური ვალდებულებების ფარგლებს იმ მიზნით, რომ მოიქცეს სწორად და იმოქმედოს ისე, როგორც ეს საზოგადოებისთვის იქნება სასიკეთო

სოციალური რეაგირების უნარი (social responsiveness)

ფირმის შესაძლებლობა, განახორციელოს სოციალური ღონისძიებები გარკვეული საჭირობო სოციალური მოთხოვნების საპასუხოდ

სოციალური სკრინინგი (social screening)

სოციალური კრიტერიუმების (სკრინინგის) გამოყენება ინვესტირებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას

ფასეულობებზე დაფუძნებული მენეჯმენტი (values-based management)

ორგანიზაციის ფასეულობები მიუთითებს თანამშრომლებს, თუ როგორ უნდა შეასრულონ მათ სამუშაო

ფასეულობები (values)

ძირითადი რწმენა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის სწორი და რა – არასწორი

თაპი 6

აზროვნების დიზაინი (design thinking)

მენეჯერული პრობლემების მიმართ იმგვარი დამოკიდებულება, როგორც დიზაინერი უდგება დიზაინის პრობლემებს

არასტრუქტურირებული პრობლემები (unstructured problems)

ახალი ან იშვიათი პრობლემები, რომელთა შესახებაც ინფორმაცია ორაზროვანი და არასრულყოფილია

არანრფივი აზროვნების სტილი (nonlinear thinking style)

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ინდივიდის მიერ ინფორმაციის შიდა წყაროებისთვის უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის დამუშავებისთვის შინაგანი ინტუიციის, შეგრძნებების და წინათგრძნობის გამოყენებით ხასიათდება

გადაწყვეტილება (decision)

არჩევანი ორი ან მეტი ალტერნატივიდან

გადაწყვეტილების კრიტერიუმები (decision criteria)

კრიტერიუმები, რომლებიც განსაზღვრავს, თუ რა არის მნიშვნელოვანი და რელევანტური პრობლემის გადაწყვეტისთვის

განუსაზღვრელობა (uncertainty)

სიტუაცია, როცა გადაწყვეტილების მიმღებს არც უტყუარი ფაქტები გააჩნია და არც დასაბუთებული ალბათური შეფასებები

განსაზღვრელობა (certainty)

ვითარება, როცა მენეჯერს შეუძლია, ზუსტი გადაწყვეტილებები მიიღოს, რადგან ცნობილია ყოველი ალტერნატივის შედეგი

დაპროგრამებული გადაწყვეტილება (programmed decision)

განმეორებადი გადანყვეტილება, რომლის მიღებაც რუტინული მიდგომით არის შესაძლებელი

დაუპროგრამებელი გადანყვეტილებები (nonprogrammed decisions)

უნიკალური და განუმეორებელი გადანყვეტილებები, რომლებიც საგანგებოდ შემუშავებულ გადანყვეტას მოითხოვს

ვერისტიკა (heuristics)

„ცერა თითის წესი“, პრაქტიკული წესი, რომელსაც მენეჯერები გადანყვეტილების მიღების გასამართლებლად იყენებენ

ვალდებულების ესკალაცია (escalation of commitment)

წინა გადანყვეტილების შესრულებისთვის ვალდებულების გაზრდა, მიუხედავად მონაცემების არსებობისა, რომ ის შესაძლოა არასწორი იყოს

ინტუიციური გადანყვეტილების მიღება (intuitive decision making)

გადაწყვეტილებების მიღება გამოცდილებაზე, გრძნობებსა და დაგროვილ მოსაზრებებზე დაყრდნობით

მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტი (evidence-based management (EBMgt))

მენეჯერული საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის საუკეთესო ხელმისაწვდომი ფაქტობრივი მონაცემების სისტემატური გამოყენება

პოლიტიკა (policy)

ზოგადი სახელმძღვანელო გადანყვეტილების მიღებაზე

პრობლემა (problem)

შეფერხება, რომელიც ართულებს სასურველი მიზნის ან განზრახვის მიღწევას

პროცედურა (procedure)

თანმიმდევრული ნაბიჯების სერია, რომელიც გამოიყენება კარგად სტრუქტურირებულ პრობლემაზე რეაგირებისთვის

რაციონალური გადანყვეტილების მიღება (rational decision making)

გამოხატავს ლოგიკურ და თანმიმდევრულ არჩევანს, რომელიც ახდენს ფასეულობის მაქსიმიზებას

რისკი (risk)

სიტუაცია, რომელშიც გადანყვეტილების მიმღებს განსაზღვრული შედეგების ალბათობის შეფასება შეუძლია

საკმარისობა (satisfice)

„საკმაოდ კარგი“ გადანყვეტილების მიღება

სტრუქტურირებული პრობლემები (structured problems)

სწორხაზოვანი, კარგად ცნობილი და ადვილად დასადგენი პრობლემები

შეზღუდული რაციონალურობა (bounded rationality)

კონცეფცია, რომელიც მოიაზრებს რაციონალურ, მაგრამ ინფორმაციის დამუშავების ინდივიდუალური უნარით ლიმიტირებული (შეზღუდული) გადანყვეტილების მიღებას

წესი (rule)

მენეჯერისთვის ზუსტად აყალიბებს, თუ რისი გაკეთება შეუძლია ან არ შეუძლია მას

წრფივი აზროვნების სტილი (linear thinking style)

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ინდივიდის მიერ გარე მონაცემების და ფაქტების გამოყენებისთვის უპირატესობის მინიჭებით და ამ ინფორმაციის ლოგიკური და რაციონალური დამუშავებით ხასიათდება

თავი 7

A ტიპის პიროვნება (Type A personality)

ადამიანი, რომელსაც გააჩნია დროის სისწრაფის გააზრების ქრონიკული შეგრძნება და უზომო კონკურენტული შემართება

B ტიპის პიროვნება (Type B personality)

ადამიანი, რომელიც ცვლილებებს მშვიდად ხვდება და ადვილად ეგუება

იდეისათვის მებრძოლი (idea champion)

ინდივიდი, ვინც აქტიურად და ენთუზიზმით უჭერს მხარს ახალ იდეებს, მოიპოვებს თანადგომას, გადალახავს წინააღმდეგობას და უზრუნველყოფს ინოვაციების რეალიზებას

ინოვაცია (innovation)

ახალი იდეების შემუშავება და ახალ სასარგებლო პროდუქტებად ან სამუშაო მეთოდებად გარდაქმნა

კრეატიულობა (creativity)

იდეების უნიკალური კომბინაციის ან იდეებს შორის უჩვეულო კავშირების დამყარების უნარი

ორგანიზაციული განვითარება (organizational development (OD))

ცვლილების მეთოდები, რომლებიც ფოკუსირებულია ადამიანებსა და ინტერპერსონალური შრომითი ურთიერთკავშირების ხასიათსა და ხარისხზე

ორგანიზაციული ცვლილება (organizational change)

ორგანიზაციაში ადამიანების, სტრუქტურის და ტექნოლოგიის ნებისმიერი გარდაქმნა

როლური გადატვირთვა (role overload)

შესასრულებლად იმაზე მეტი საქმის ქონა, ვიდრე დრო ამის შესაძლებლობას იძლევა

როლური კონფლიქტები (role conflicts)

მოლოდინები სამუშაოს მიმართ, რომელთა დაკმაყოფილება რთულია

როლური ორზროვნება (role ambiguity)

როდესაც როლური მოლოდინები არ არის მკაფიოდ გაცნობიერებული

სტრესი (stress)

ადამიანების უარყოფითი რეაქცია იმ ზედმეტი ზენოლის მიმართ, რომელიც მათზე ხორციელდება განსაკუთრებული მოთხოვნების, შეზღუდვების ან შესაძლებლობებიდან გამომდინარე

სტრესორები (stressors)

ფაქტორები, რომლებიც იწვევს სტრესს

ცვლილების აგენტი (change agent)

პიროვნება, რომელიც მოქმედებს, როგორც ცვლილების კატალიზატორი და საკუთარ თავზე იღებს პასუხისმგებლობას ცვლილების პროცესის მართვაზე

თავი 8

გარემოს სკანირება (environmental scanning)

ინფორმაციის მუდმივი შესწავლა ახალი ტრენდების აღმოსაჩენად

გაცხადებული მიზნები (stated goals)

ოფიციალური განცხადებები ორგანიზაციის შესახებ და ასევე ის, თუ რა უნდა ორგანიზაციას, რომ მისმა სტიკპოლდერებმა ირწმუნონ ორგანიზაციის მიზნები

გეგმები (plans)

დოკუმენტები, რომლებიც ადგენს, თუ როგორ უნდა მიიღწეოდეს მიზნები

გრძელვადიანი გეგმები (long-term plans)

გეგმები, რომლებიც მოიცავს სამ წელზე მეტ დროით პერიოდს

დაგეგმვა (planning)

ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა, ამ მიზნების მისაღწევად სტრატეგიების შექმნა და გეგმების შემუშავება სამუშაო აქტივობების ინტეგრირებისა და კოორდინირებისათვის

ერთჯერადი გეგმა (single-use plan)

ერთჯერადი გამოყენების გეგმა, რომელიც შედგენილია უნიკალური ვითარების მოთხოვნებიდან გამომდინარე

კონკურენტთა დაზვერვა (competitor intelligence)

ინფორმაციის შეგროვება კონკურენტებზე, რაც მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს, განჭვრიტონ კონკურენტთა მოქმედება და არა, უბრალოდ, უპასუხონ მათ

მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით (management by objectives (MBO))

პროცესი, რომლის დროსაც ხდება გაზიარებული მიზნების დასახვა და შემდეგ ეს მიზნები გამოიყენება მომუშავეთა საქმიანობის შედეგების შესაფასებლად

მიზნები (ამოცანები) (goals (objectives))

სასურველი შედეგები ან სამიზნეები

მიზნების დასახვისადმი ტრადიციული მიდგომა (traditional goal-setting)

მიზნები განისაზღვრება მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე, ხოლო შემდეგ დაიყვანება ქვემდგომ დონეებზე ისე, რომ ხდება სუბმიზნების ფორმირება ორგანიზაციის ყველა არეალში

მიმართულებითი გეგმები (directional plans)

ძალიან მოქნილი გეგმებია, ვინაიდან ადგენს მხოლოდ ძირითად მოთხოვნებს

მიმდინარე გეგმა (standing plans)

მუდმივად განხორცილებადი გეგმა, რომელიც ადგენს განმეორებად სიტუაციაში მოქმედებას

მისია (mission)

ორგანიზაციის დანიშნულება

მოკლევადიანი გეგმები (short-term plans)

მოთხოვნა იმის შესახებ, რომ გეგმები, რომლებიც მოიცავს ერთ წელს ან უფრო მცირე პერიოდს

მონაწილეობის კონცეფცია (commitment concept)

მოთხოვნა იმის შესახებ, რომ გეგმები უფრო შორს მიმავალი უნდა იყოს, ვიდრე ეს მათი შედეგის დროს იყო გაცხადებული

ოპერაციული გეგმები (operational plans)

გეგმები, რომლებიც აღწერს ორგანიზაციის კონკრეტულ ოპერაციულ არეალს

რეალური მიზნები (real goals)

მიზნები, რომლების მიღწევასაც ცდილობს ორგანიზაცია რეალურად და რომლებიც განსაზღვრულია მისი წევრების მოქმედებებით

საშუალებები-შედეგების ჯაჭვი (means-ends chain)

მიზნების ინტეგრირებული ქსელი, რომელშიც ერთ დონეზე მიზნების მიღწევა წარმოადგენს საშუალებას მიზნების მისაღწევად / ან მთავრდება შემდგომ დონეზე

სპეციფიკური გეგმები (specific plans)

გეგმები, რომლებიც მკაცრად განსაზღვრულია და მათში არ რჩება ადგილი რაიმე ინტერპრეტაციისთვის

სტრატეგიული გეგმები (strategic plans)

გეგმები, რომლებიც ეხება მთლიანად ორგანიზაციას და მისი მიზნების ჩამოყალიბებას

ფორმალური დაგეგმვის დეპარტამენტი (formal planning department)

დაგეგმვის სპეციალისტთა ჯგუფი, რომლის უშუალო პასუხისმგებლობაა, დაეხმაროს ორგანიზაციას გეგმების შემუშავებაში

თაზი 9

ბიზნესის მოდელი (business model)

განსაზღვრა იმისა, როგორ აპირებს კომპანია ფულის შოვნას

განახლების სტრატეგია (renewal strategy)

კორპორაციული სტრატეგია, რომელიც უნდა გადაჭრას შედეგიანობის შემცირების პრობლემა

ზრდის სტრატეგია (growth strategy)

კორპორაციული სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციას სურს, გააფართოოს ბაზრების ან პროდუქტების რაოდენობა არსებული ან ახალი ბიზნეს(ებ)ის მეშვეობით

კონკურენტული სტრატეგია (competitive strategy)

ორგანიზაციული სტრატეგია, თუ როგორ განახორციელებს ორგანიზაცია საკუთარი ბიზნეს(ებ)ით კონკურენციას

კონკურენტული უპირატესობა (competitive advantage)

ის, რაც ორგანიზაციას გამოარჩევს; მისი განმასხვავებელი ნიშანი

კორპორაციული სტრატეგია (corporate strategy)

ორგანიზაციული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს, რომელ ბიზნესშია კომპანია ან რომელში სურს, რომ იყოს ჩართული და რისი გაკეთება უნდა ამ ბიზნესებში

მთავარი კომპეტენციები (core competencies)

ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობების შემქმნელი პოტენციალი, რომელიც მის კონკურენტულ იარაღს განსაზღვრავს

მისია (mission)

განცხადება ორგანიზაციის მიზნების შესახებ

პირველი ინიციატორი (first mover)

ორგანიზაცია, რომელსაც პირველს შეაქვს ინოვაციური პროდუქტი ბაზარზე ან პირველია, რომელიც ახალ პროცესს იყენებს

პოტენციალი (capabilities)

ორგანიზაციის უნარები და შესაძლებლობები იმ სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც მის ბიზნესს სჭირდება

რესურსები (resources)

ორგანიზაციის აქტივები, რომელიც გამოიყენება პროდუქტების განვითარებაში, წარმოებასა და პროდუქციის მომხმარებლამდე მიტანაში

საფრთხეები (threats)

ნეგატიური ტენდენციები გარე გარემოში

სტაბილურობის სტრატეგია (stability strategy)

კორპორაციული სტრატეგია, რომელშიც ორგანიზაცია აგრძელებს მიმდინარე საქმიანობას

სტრატეგიები (strategies)

გეგმები, თუ როგორ გააკეთებს ორგანიზაცია იმას, რისი გაკეთებაც ბიზნესშია საჭირო, როგორი წარმატებით გასწევს კონკურენციას და როგორ მიიზიდავს და დააკმაყოფილებს მომხმარებლებს, რომ საკუთარ მიზნებს მიაღწიოს

სტრატეგიული ბიზნესერთეული (strategic business unit (SBU))

ორგანიზაციის ცალკეული, დამოუკიდებელი ბიზნესი, რომელიც საკუთარი კონკურენტული სტრატეგიების ფორმულირებას ახორციელებს

სტრატეგიული ლიდერობა (strategic leadership)

განჭვრეტის, შთაგონების, მოქნილობის შენარჩუნების, სტრატეგიული აზროვნებისა და ორგანიზაციაში სხვასთან მუშაობის შესაძლებლობები იმ ცვლილებების ინიცირებისთვის, რომელიც შექმნის ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიან და ღირებულ მომავალს

სტრატეგიული მენეჯმენტი (strategic management)

მენეჯერთა მოქმედებები ორგანიზაციის სტრატეგიების განსაზღვრებად

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი (strategic management process)

ექვსსაფეხურიანი პროცესი, რომელიც მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას, იმპლემენტაციასა და შეფასებას

სტრატეგიული მოქნილობა (strategic flexibility)

შესაძლებლობა, გაიზარდოს დიდი ცვლილებები გარე გარემოში, სწრაფად მომართო რესურსები და აღიარო, როდესაც სტრატეგიული გადაწყვეტილება შეცდომა აღმოჩნდება

სუსტი მხარეები (weaknesses)

ორგანიზაციის ქმედებები, რომლებსაც ის კარგად ვერ ასრულებს, ან რესურსები, რომელიც მას სჭირდება და არ ფლობს

ფუნქციური სტრატეგია (functional strategy)

ორგანიზაციის სხვადასხვა ფუნქციური დეპარტამენტის მიერ კონკურენტული სტრატეგიის მხარდასაჭერად გამოყენებული სტრატეგიები

შესაძლებლობები (opportunities)

პოზიტიური ტენდენციები გარე გარემოში

ძლიერი მხარეები (strengths)

ორგანიზაციის ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც ის კარგად ასრულებს ან მისი უნიკალური რესურსი

BCG მატრიცა (BCB matrix)

სტრატეგიული ინსტრუმენტი, რომელიც წინ უძღვის რესურსების განაწილების შესახებ გადწყვეტილებებს, სტრატეგიული ბიზნესერთეულების საბაზრო წილისა და ზრდის მაჩვენებლის საფუძველზე

SWOT ანალიზი (SWOT analysis)

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი

თაპი 10

ბენჩმარკინგი (benchmarking)

საუკეთესო პრაქტიკის ძიება კონკურენტებსა და არაკონკურენტებს შორის, რათა მიღწეულ იქნეს საუკეთესო შედეგი

დაუყოვნებელი მაკორექტირებელი ქმედება (immediate corrective action)

მაკორექტირებელი ქმედება, როცა პრობლემა დაუყოვნებლად გვარდება და შედეგიაწობა გამოსწორდება

დისციპლინარული ზომები (disciplinary actions)

მენეჯერის ქმედებები ორგანიზაციის სამუშაო სტანდარტებისა და რეგულაციების განსამტკიცებლად

ვარიაციის დიაპაზონი (range of variation)

ვარიაციის დასაშვები ზღვარი რეალურ შედეგიაწობასა და სტანდარტს შორის

თანამშრომლების მიერ ჩადენილი ქურდობა (employee theft)

თანამშრომელთა მიერ კომპანიის ქონების უკანონოდ მითვისება პირადი გამოყენებისთვის

კონტროლი (controlling)

სამუშაოს შესრულების მონიტორინგის, შედარებისა და კორექტირების პროცესი

კონტროლის პროცესი (control process)

რეალური შედეგიაწობის გაზომვის, მისი სტანდარტებთან შედარების და გადახრების ან შეუსაბამო სტანდარტების გამოსასწორებლად მმართველობითი ქმედების განხორციელების სამსაფეხურიანი პროცესი

კორპორაციული მმართველობა (corporate governance)

სისტემა, რომელიც გამოიყენება კორპორაციის სამართავად ისე, რომ დაცულ იქნეს კორპორაციის მფლობელთა ინტერესები

მართვის საინფორმაციო სისტემა (მის) (management information system (MIS))

სისტემა, რომელიც გამოიყენება მენეჯერებისთვის საჭირო ინფორმაციის რეგულარულად მისაწოდებლად

მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა (balanced scorecard)

შედეგიაწობის არამხოლოდ ფინანსური თვალსაზრისით შეფასების საშუალება

მენეჯმენტი გარშემო სიარულით (management by walking around)

ტერმინი, რომელიც გამოიყენება სიტუაციის აღსაწერად, როდესაც მენეჯერი პირდაპირ ურთიერთობს

მომუშავეებთან სამუშაო ადგილზე.

მიმდინარე კონტროლი (concurrent control)

კონტროლი, რომელსაც ადგილი აქვს სამუშაოს მიმდინარეობისას

მომსახურებათა მოგების ჯაჭვი (service profit chain)

მომსახურების თანმიმდევრობა თანამშრომლებიდან მომხმარებელამდე მოგების მისაღებად

მწარმოებლურობა (productivity)

პროდუქტისა და მომსახურების რაოდენობის თანაფარდობა იმ სანარმოო ფაქტორების რაოდენობასთან, რომელიც საჭიროა ამ გამოშვების მისაღებად

ნიშნული/ბენჩმარკი (benchmark)

წარმატების სტანდარტი, რომელთან მიმართებითაც ხდება გაზომვა და შედარება

ორგანიზაციული ეფექტურობა (organizational effectiveness)

საზომი იმისა თუ რამდენად სათანადოა ორგანიზაციული მიზნები და რამდენად კარგად მიიღწევა ისინი

ორგანიზაციული შედეგიაწობა (organizational performance)

ორგანიზაციის ყველა საქმიანობის გაერთიანებული შედეგები

საფუძვლიანი მაკორექტირებელი ქმედება (basic corrective action)

მაკორექტირებელი ქმედება, რომლის მიზანია, გადახრის კორექტირებამდე დაადგინოს, თუ როგორ და რატომ მოხდა გადახრა

უკუკავშირით კონტროლი (feedback control)

კონტროლი, რომელიც ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შემდეგ

შედეგიაწობა (performance)

საქმიანობის საბოლოო შედეგი

წინასწარი კონტროლი (feedforward control)

კონტროლი, რომელიც ხორციელდება საქმიანობის დაწყებამდე

დაგეგმვისა და კონტროლის ტექნიკის მოდული

ბენჩმარკინგი (benchmarking)

საუკეთესო პრაქტიკის ძიება კონკურენტებსა და არაკონკურენტებს შორის, რათა მიღწეულ იქნეს საუკეთესო შედეგი

ბიუჯეტი (budget)

კონკრეტულ საქმიანობაში რესურსების განაწილების რაოდენობრივი გეგმა

განრიგის დაგეგმვა (scheduling)

იმის დეტალურად განწერა, თუ რა აქტივობა უნდა

განხორციელდეს, რა თანმიმდევრობით და ვინ და რა დროში უნდა შეასრულოს თითოეული მათგანი

განტის სქემა (Gantt chart)

სქემა, რომელიც შექმნილია ჰენრი განტის მიერ და გვიჩვენებს დროში განერილ და ფაქტობრივ შედეგებს

გარემოს სკანირება (environmental scanning)

დიდი რაოდენობით ინფორმაციის სკრინინგი გარემოს ცვლილებების განჭვრეტისა და ინტერპრეტირებისთვის

დატვირთვის სქემა (load chart)

მოდულიზირებული განტის სქემა, რომელიც გეგმავს მთელი დეპარტამენტის ან კონკრეტული რესურსების სიმძლავრეს

კონკურენტის დაზვერვა (competitor intelligence)

გარემოს სკანირება, როდესაც ორგანიზაციები აგროვებს ინფორმაციას კონკურენტების შესახებ

კრიტიკული გზა (critical path)

PERT-ის ქსელური დიაგრამის საწყისი შედეგიდან ქსელის ბოლო შედეგამდე ყველაზე გრძელი გზა

წულოვანი მოგების ანალიზი (breakeven analysis)

ტექნიკა იმის განსაზღვრად, თუ რომელ დონეზე ხდება მთლიანი შემოსავალი საკმარისი იმისათვის, რომ დაფაროს მთლიანი ხარჯები

პროგნოზები (forecasts)

შედეგების განჭვრეტა

პროექტი (project)

გარკვეული საქმიანობების ერთობლიობა, რომელსაც გააჩნია დანებებისა და დასრულების კონკრეტული ვადები

პროექტის მართვა (project management)

პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი სამუშაოების დროულად შესრულება განსაზღვრული ბიუჯეტის პირობებისა და სპეციფიკაციების გათვალისწინებით

რაოდენობრივი პროგნოზირება (quantitative forecasting)

პროგნოზირება, რომელიც ეფუძნება მათემატიკური წესების კომპლექსს, რომელიც, არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, განჭვრეტს შედეგებს

რესურსები (resources)

ორგანიზაციის აქტივების ერთობლიობა. მათ შორის, ფინანსური, ფიზიკური, ადამიანური, არამატერიალური და სტრუქტურული / კულტურული

სცენარი (scenario)

თანმიმდევრული ხედვა იმისა, თუ, სავარაუდოდ, რა იქნება მომავალში

ღონისძიება (activities)

კონკრეტული სამუშაო, რომლის შესრულებას ესაჭიროება დროის ან სხვა რესურსის გამოყენება

შედეგი (events)

დასრულების წერტილი, რომელიც ასახავს გარკვეული მოქმედებების შესრულებას PERT ქსელში

წინსწრების დრო (slack time)

დროის ის მონაკვეთი, რომლითაც შეიძლება გადაიდოს პროექტში შემავალი რომელიმე კონკრეტული ღონისძიების შესრულება ისე, რომ არ დაირღვეს მთლიანი პროექტის შესრულების ვადები

წრფივი პროგრამირება (linear programming)

რესურსების ოპტიმალური განაწილების პრობლემის გადაჭრის მათემატიკური ტექნიკა

ხარისხობრივი პროგნოზირება (qualitative forecasting)

პროგნოზირება, რომელიც შედეგების განჭვრეტისათვის იყენებს კვალიფიციური პირების განსაზღვრებებსა და მოსაზრებებს

PERT ქსელური დიაგრამა (PERT network)

ასახავს იმ ღონისძიებების (მოქმედებების) ლოგიკურ ერთობლიობას, რომელიც უნდა განხორციელდეს პროექტის დასაწყისიდან მის დასრულებამდე. დიაგრამა ასევე მოიცავს დაგეგმილ ღონისძიებებთან დაკავშირებულ დროის ან სხვა რესურსების დანახარჯებს

ოპერაციათა მენეჯმენტის მოდული

ექსი სიგმა (Six Sigma)

ხარისხის პროგრამა, რომლის მიზანია დეფექტების შემცირება დაბალი დანახარჯების მისაღწევად, დროის ეკონომიისთვის და მომხმარებლის კმაყოფილების გასაზრდელად

ინტელექტუალური საკუთრება (intellectual property)

კონფიდენციალური ინფორმაცია, რომელიც გადამწყვეტია ორგანიზაციის ეფექტიანი და ეფექტური ფუნქციონირებისა და კონკურენტუნარიანობისთვის

მასობრივი კასტომიზაცია (mass customization)

მომხმარებლების უზრუნველყოფა პროდუქტით – როდესაც, სადაც და როგორც ეს მათ უნდათ

მომსახურების მიმწოდებელი ორგანიზაციები (service organizations)

ორგანიზაციები, რომლებიც აწარმოებენ არამატერიალურ პროდუქტს მომსახურების სახით

მწარმოებელი ორგანიზაციები (manufacturing organizations)

ორგანიზაციები, რომლებიც აწარმოებენ მატერიალურ საქონელს

ოპერაციათა მენეჯმენტი (operations management)

ტრანსფორმაციის პროცესი, რომელიც რესურსებს გარდაქმნის საბოლოო პროდუქტად და მომსახურებად

ორგანიზაციული პროცესები (organizational processes)

მოქმედების წესები, რომლითაც სრულდება ორგანიზაციული სამუშაო

ღირებულება (value)

პროდუქტის და მომსახურების მახასიათებლები, თვისებები, ხარისხი და სხვა ასპექტები, რომელთა მისაღებადაც მომხმარებლები მზად არიან, დათმონ რესურსები

ღირებულებათა ჯაჭვი (value chain)

ორგანიზაციული საქმიანობების მთელი სერია, რომელიც ამატებს ღირებულებას თითოეულ საფეხურზე – დაწყებული ნედლეულით და დამთავრებული პროდუქტით

ღირებულებათა ჯაჭვის მენეჯმენტი (value chain management)

მოქმედებების და ინფორმაციის მიმდევრობის მართვის პროცესი ღირებულებათა მთელ ჯაჭვში

ყაირათიანი ორგანიზაცია (Lean organization)

ორგანიზაცია, რომელსაც ესმის, რა სურთ მომხმარებლებს, განსაზღვრავს მომხმარებლისთვის მისაწოდებელ ღირებულებას პროდუქტების საწარმოებლად საჭირო ყველა საქმიანობის ანალიზის გზით და შემდეგ მიმართავს მთლიანი პროცესის ოპტიმიზაციას მომხმარებლის შეხედულებისამებრ

ხარისხი (quality)

პროდუქტის ან მომსახურების შესაძლებლობა, საიმედოდ გააკეთოს ის, რასაც მისგან მოელიან და უზასუხოს მომხმარებლის მოლოდინებს

ISO 9000 სერია

საერთაშორისო ხარისხის მენეჯმენტის სტანდარტების სერია, რომელიც აწესებს საერთო პრინციპებს პროცესებისთვის, რათა უზრუნველყოს მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება

თავი 11

ბრძანებათა ჯაჭვი (chain of command)

ძალაუფლების ხაზი ორგანიზაციის ზედა დონიდან ქვედა დონემდე, რომელიც განმარტავს, თუ ვინ ვის წინაშე ანგარიშვალდებული

დეპარტამენტიზაცია (departmentalization)

ცალკეულ სამუშაოთა დაჯგუფება

დეცენტრალიზაცია (decentralization)

გადაწყვეტილების მიღებაში მართვის დაბალი რგოლების მონაწილეობის დონე

დივიზიონური სტრუქტურა (divisional structure)

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ცალკეული ბიზესერთეულებისა და სამმართველოებისაგან

ერთეულოვანი წარმოება (unit production)

პროდუქციის ერთეულის ან მისი მცირე პარტიების წარმოება

ერთმმართველობა (unity of command)

მენეჯმენტის პრინციპი, რომლის მიხედვითაც პიროვნება მხოლოდ ერთი მენეჯერის წინაშე ანგარიშვალდებული

კროსსფუნქციური გუნდი (cross-functional team)

სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგენილია სხვადასხვა სპეციალობის მქონე ინდივიდებისაგან

მართვის ნორმა (span of control)

თანამშრომლების რიცხვი, რომელთა ეფექტიანი და ეფექტური მართვა შეუძლია მენეჯერს

მარტივი სტრუქტურა (simple structure)

ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც დაბალია დეპარტამენტიზაციის დონე, მაღალია მართვის ნორმა, უფლებამოსილება ცენტრალიზებულია ერთი პიროვნების ხელში და გააჩნია ფორმალიზაციის დაბალი დონე

მასობრივი წარმოება (mass production)

პროდუქციის დიდ პარტიებად წარმოება

მომუშავეთა აღჭურვა უფლებამოსილებით (employee empowerment)

მომუშავეთათვის მეტი უფლებამოსილების მინიჭება გადაწყვეტილების მისაღებად

მექანიკური ორგანიზაცია (mechanistic organization)

ხისტი და მკაცრად კონტროლირებადი ორგანიზაციული სტრუქტურა

ორგანიზება (organizing)

ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად სამუშაოების მონყობა და სტრუქტურირება

ორგანიზაციული სტრუქტურა (organizational structure)

ორგანიზაციის შიგნით სამუშაოების ფორმალური მონესრიგება

ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება (organizational design)

ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ან ცვლილების პროცესი

ორგანიზაციული სქემა (organizational chart)

ორგანიზაციული სტრუქტურის ვიზუალური გამოსახვა

ორგანული (მოქნილი) ორგანიზაცია (organic organization)

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელსაც გააჩნია მაღალი მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი.

პასუხისმგებლობა (responsibility)

დავალების შესრულების ვალდებულება ან მოლოდინი

პროცესული წარმოება (process production)

პროდუქციის წარმოება უწყვეტ პროცესად

საშტატო უფლებამოსილება (staff authority)

პოზიცია გარკვეული ძალაუფლებით, რომელიც ეხმარება, მხარს უჭერს და ხელს უწყობს ხაზობრივი ძალაუფლების მქონეთ

ფორმალიზაცია (formalization)

განსაზღვრავს, რამდენად სტანდარტიზებულია ორგანიზაციული საქმიანობა და რა ხარისხით განსაზღვრავს წესები და პროცედურები თანამშრომლის ქცევას

ფუნქციური სტრუქტურა (functional structure)

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჯგუფებს მსგავსი ან ურთიერთდაკავშირებული სამუშაოების შემსრულებელ, ერთნაირი ფუნქციების მქონე სპეციალისტებს

შრომის სპეციალიზაცია (work specialization)

სამუშაოს დაყოფა ცალკეულ დავალებებად

ცენტრალიზაცია (centralization)

იმის დონე, თუ რამდენად კონცენტრირებულია გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციის მართვის ხედა რგოლში

ძალაუფლება (authority)

ადამიანებისთვის დავალების მიცემისა და მათგან ამ დავალების შესრულების მოთხოვნის მენეჯერული პოზიციისათვის დამახასიათებელი უფლება

ძალაუფლების მიღების თეორია (acceptance theory of authority)

ძალაუფლება დაქვემდებარებულების მხრიდან მისი მიღების სურვილიდან მომდინარეობს

ხაზობრივი უფლებამოსილება (line authority)

მენეჯერის მიერ თანამშრომლის მუშაობის მართვის უფლება

თაზი 12**გუნდური სტრუქტურა (team structure)**

ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც მთელი ორგანიზაცია შედგება სამუშაო გუნდებისგან

დისტანციური სამუშაო (telecommuting)

სამუშაოს მონეობა, რომლის დროსაც დასაქმებულები მუშაობენ სახლიდან და დაკავშირებულნი არიან სამუშაო ადგილთან კომპიუტერით

ვირტუალური ორგანიზაცია (virtual organization)

ორგანიზაცია, რომელიც შედგება სრულ განაკვეთზე მომუშავე მცირე ბირთვისგან და პროექტებზე სამუშაოდ დროებით დაქირავებული გარე სპეციალისტებისგან

კროსფუნქციური გუნდი (cross-functional team)

სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგება სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალობის ინდივიდებისგან

მატრიცული სტრუქტურა (matrix structure)

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც სპეციალისტებს ნიშნავენ სხვადასხვა ფუნქციური დეპარტამენტებიდან ერთ ან მეტ პროექტზე სამუშაოდ

მიზნობრივი ჯგუფი (სპეციალური კომიტეტი) (task force (or ad hoc committee))

დროებითი კომიტეტი ან ჯგუფი, ფორმირებული მოკლევადიანი სპეციფიკური პრობლემის გადასაჭრელად, რომელიც გავლენას ახდენს რამდენიმე დეპარტამენტზე

მოქნილი გრაფიკი (მოქნილი სამუშაო საათები) (flex-time (or flexible work hours))

სამუშაო გრაფიკი, რომლითაც დასაქმებულებს მოეთხოვებათ მუშაობა განსაზღვრული საათების ოდენობით კვირის განმავლობაში, მაგრამ თავისუფალია ამ საათების ვარირება გარკვეული შეზღუდვებით

ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე (boundaryless organization)

ორგანიზაცია, რომლის დიზაინი არ არის განსაზღვრული ან შეზღუდული ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან გარე საზღვრებით, წინასწარ განსაზღვრული სტრუქტურიდან გამომდინარე

პირობითი მომუშავეები (contingent workers)

დროებითი, შტატგარეშე ან კონტრაქტით მომუშავენი, რომელთა დასაქმება დამოკიდებულია მათი მომსახურების საჭიროებაზე

პრაქტიკოსთა გაერთიანება (communities of practice)

ადამიანების ჯგუფები, რომლებიც იზიარებენ ნუხილს, პრობლემებს ან შეგრძნებებს თემის შესახებ და იღრმავებენ ცოდნასა და გამოცდილებას ამ სფეროში მუდმივი ინტერაქციის გზით

პროექტული სტრუქტურა (project structure)

ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც ორგანიზაციის თანამშრომლები მუდმივად მუშაობენ პროექტებზე

სამუშაოს გაზიარება (job sharing)

სრული სამუშაო დროის გაყოფის პრაქტიკა ორი ან მეტი ადამიანის მიერ

სტრატეგიული პარტნიორობა (strategic partnerships)

თანამშრომლობა ორ ან მეტ ორგანიზაციას შორის, რომლითაც ისინი აერთიანებენ თავიანთ რესურსებს და შესაძლებლობებს გარკვეული ბიზნესმიზნებისთვის

სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია (learning organization)

ორგანიზაცია, რომელსაც განვითარებული აქვს მუდმივი სწავლის, ადაპტირებისა და ცვლილებების უნარი

ქსელური ორგანიზაცია (network organization)

ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს საკუთარ თანამშრომლებს ზოგიერთი სამუშაოს შესრულებისთვის და გარე მომწოდებლების ქსელს, რათა უზრუნველყოს სხვა საჭირო პროდუქტების კომპონენტები ან სამუშაო პროცესები

ღია ინოვაცია (open innovation)

ორგანიზაციის საზღვრებს მიღმა ახალი იდეების ძიება და ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ინოვაციების იოლად გადაცემის საშუალების უზრუნველყოფა

შემჭიდროებული სამუშაო კვირა (compressed work-week)

სამუშაო კვირა, რომლის დროსაც თანამშრომლები მუშაობენ მეტ საათებს დღეში, მაგრამ – ნაკლებ დღეებს კვირაში

თავი 13

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა (human resource planning)

პროცესი, რომლითაც მენეჯერები უზრუნველყოფენ საჭირო რაოდენობისა და შესაძლებლობების მქონე მომუშავეების საჭირო დროსა და საჭირო ადგილზე ყოფნას

განთავისუფლება (decruitment)

ორგანიზაციის სამუშაო ძალის შემცირება

დადებითი მოქმედება (affirmative action)

ორგანიზაციული პროგრამები, რომლებიც აუმჯობესებს დაცული ჯგუფების წევრების სტატუსს, მდგომარეობას

თანამშრომელთა საბჭო (work councils)

დასახელებულ ან არჩეულ თანამშრომელთა ჯგუფი, რომელთანაც კონსულტაცია უნდა გაიაროს ხელმძღვანელობამ პერსონალთან დაკავშირებულ საკითხებზე გადანყვეტილების მიღებისას

კადრების მოზიდვა (recruitment)

ორგანიზაციისათვის საჭირო კანდიდატების აღმოჩენა, იდენტიფიცირება და მოზიდვა

კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ანაზღაურება (skill-based pay)

გასამრჯელოს გაცემა იმ სამუშაო გამოცდილებისა და ცოდნის მიხედვით, რომელსაც გამოავლენენ თანამშრომლები

მაღალმწარმოებლური სამუშაო პრაქტიკა (high-performance work practices)

პრაქტიკული საქმიანობა, რომელიც განაპირობებს მაღალ ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ შედეგიანობას

მწარმოებლურობის მართვის სისტემა (performance management system)

ადგენს წარმოების სტანდარტებს, რომლებიც თანამშრომელთა მწარმოებლურობის შესაფასებლად გამოიყენება

ორიენტაცია (orientation)

ახალი თანამშრომლისათვის მისი სამუშაოსა და ორგანიზაციის გაცნობა

პროფკავშირი (labor union)

ორგანიზაცია, რომელიც წარმოადგენს მომუშავეებს და მიისწრაფვის მათი უფლებების დაცვისაკენ კოლექტიური შეთანხმებების საშუალებით

საბჭოს წარმომადგენლები (board representatives)

კომპანიის დირექტორთა საბჭოში შეყვანილი თანამშრომლები, რომლებიც ფირმის პერსონალის ინტერესებს წარმოადგენენ

სამუშაოს ანალიზი (job analysis)

შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოსა და მის შესასრულებლად საჭირო უნარებსა და ქცევებს

სამუშაოს აღწერილობა (job description)

წერილობითი განცხადება, რომელიც აღწერს სამუშაოს

სამუშაოს რეალისტური მიმოხილვა (realistic job preview (RJP))

სამუშაოს მიმოხილვა, რომელიც სამსახურისა და კომპანიის შესახებ როგორც პოზიტიურ, ისე ნეგატიურ ინფორმაციას მოიცავს

სამუშაოს სპეციფიკაცია (job specification)

იმ მინიმალური კვალიფიკაციების წერილობითი განცხადება, რომლებსაც უნდა ფლობდეს ადამიანი მოცემული სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად

საოჯახო დახმარებები (family-friendly benefits)

შელავათებისა და სარგებლის ერთობლიობა, რომელიც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს კარგად დააბალანსონ პროფესიული შრომა და ოჯახური ცხოვრება

სექსუალური ძალადობა (sexual harassment)

სექსუალური ხასიათის ნებისმიერი ქმედება, რომელიც, ცხადად თუ დაფარულად გავლენას ახდენს ინდივიდის დასაქმებაზე, მისი შრომის მწარმოებლურობას ან სამუშაო გარემოზე

შერჩევა (selection)

მაძიებლების გადარჩევა სამუშაოსათვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის დაქირავების უზრუნველსაყოფად

შტატების შემცირება (downsizing)

ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილების დაგეგმილი შემცირება

ცვალებადი ანაზღაურება (variable pay)

ანაზღაურების სისტემა, რომლის მიხედვითაც ინდივიდის ანაზღაურება დამოკიდებულია მწარმოებლურობაზე

თავი 14

დავლებასთან დაკავშირებული კონფლიქტები (task conflict)

კონფლიქტები სამუშაოს მოცულობასა და მიზნებთან დაკავშირებით

დაშლის ეტაპი (adjourning)

ჯგუფის განვითარების დასკვნითი ეტაპი დროებითი ჯგუფების შემთხვევაში, რომლის დროსაც ჯგუფის წევრების მთელი აქცენტი გადატანილია არა დავლების შესრულებაზე, არამედ საქმიანობის დასრულებაზე

დისფუნქციური კონფლიქტები (dysfunctional conflicts)

კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უშლის ჯგუფს მიზნების მიღწევაში

ეფექტური ინტეგრაციის ეტაპი (performing stage)

ჯგუფის განვითარების მეოთხე ეტაპი, როდესაც ჯგუფი სრულად ფუნქციონირებს და მუშაობს დაკისრებულ ამოცანებზე

ვირტუალური გუნდი (virtual team)

სამუშაო გუნდი, რომელიც საერთო მიზნის მისაღწევად, ფიზიკურად სხვადასხვა ადგილზე მყოფ წევრებს აკავშირებს ერთმანეთთან არსებული ტექნოლოგიების დახმარებით

თვითმმართველი სამუშაო გუნდი (self-managed work team)

სამუშაო გუნდი, რომელიც მუშაობს მენეჯერის გარეშე და პასუხს აგებს მთელ სამუშაო პროცესზე ან სეგმენტზე

კონფლიქტი (conflict)

შეუთავსებელი შეხედულებები, რომლებიც წარმოშობს დაბრკოლებას ან დაპირისპირებას

კონფლიქტის გაგება ადამიანური ურთიერთობების თვალსაზრისით (human relations view of conflict)

კონფლიქტი ნებისმიერი ჯგუფის ბუნებრივი და აუცილებელი მახასიათებელია

კონფლიქტის ინტერაქციონისტული შეხედულება (interactionist view of conflict)

შეხედულება, რომლის თანახმად, კონფლიქტი აუცილებელია ჯგუფის ეფექტური მუშაობისთვის

კონფლიქტის ტრადიციული გაგება (traditional view of conflict)

შეხედულება, რომლის თანახმად ნებისმიერი კონფლიქტი ცუდია და აუცილებელია მისი თავიდან არიდება

კროსფუნქციური გუნდი (cross-functional team)

სამუშაო გუნდი, რომელიც შედგება სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანებისგან

ნორმალიზების ეტაპი (norming stage)

ჯგუფის განვითარების მესამე ეტაპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მჭიდრო ურთიერთობისა და ერთიანობის ჩამოყალიბება ჯგუფის წევრებს შორის

ნორმები (norms)

სტანდარტები და მოსალოდნელი შედეგები, რომელთაც აღიარებენ და იზიარებენ ჯგუფის წევრები

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები (relationship conflict)

კონფლიქტები, რომლებიც უკავშირდება პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს

პრობლემის გადაჭრით დაკავებული გუნდი (problem-solving team)

გუნდი ერთი დებარტამენტიდან ან ერთი ფუნქციური სფეროდან, რომელიც მუშაობს სამუშაო საქმიანობის გაუმჯობესების ან კონკრეტული პრობლემების გადაჭრის მიზნით

პროცესთან დაკავშირებული კონფლიქტები (process conflict)

სამუშაოს შესრულების მეთოდებთან დაკავშირებული კონფლიქტები

როლი (role)

სოციალური ერთეულის კონკრეტულ პოზიციაში პირის ქცევის სავარაუდო მოდელი

სამუშაო გუნდები (work teams)

ჯგუფები, რომლის წევრებაც ინტენსიურად მუშაობენ საერთო კონკრეტული მიზნის მისაღწევად პოზიტიური სინერგიის, ინდივიდუალური და ურთიერთანგარიშვალდებულების, დამატებითი უნარ-ჩვევებისა და მრავალმხრივი გამოცდილების გამოყენებით

სოციალური სიზარმაცე (social loafing)

ტენდენცია, რომლის თანახმადაც პირი კოლექტიურად მუშაობისას ხარჯავს იმაზე ნაკლებ ძალისხმევას, ვიდრე ინდივიდუალურად მუშაობის დროს დახარჯავდა

სოციალური ქსელის სტრუქტურა (social network structure)

ჯგუფის წევრებს შორის არსებული არაოფიციალური კავშირ-ურთიერთობების სტრუქტურა

სტატუსი (status)

პრესტიჟი, თანამდებობა ან ნოდება ჯგუფში

ფორმირების ეტაპი (forming stage)

ჯგუფის განვითარების პირველი ეტაპი, რომლის დროსაც ადამიანები უერთდებიან ჯგუფს და განსაზღვრავენ ჯგუფის მიზანს, სტრუქტურასა და მმართველობას

ფუნქციური კონფლიქტები (functional conflicts)

კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უწყობს სამუშაო ჯგუფს მიზნების მიღწევასა და შედეგების გაუმჯობესებაში

შტორმის ეტაპი (storming stage)

ჯგუფის განვითარების მეორე ეტაპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კონფლიქტი ჯგუფის წევრებს შორის

ჯგუფი (group)

ორი ან მეტი ურთიერთქმედი და ურთიერთდამოკიდებული ინდივიდი, რომლებიც ერთიანდებიან კონკრეტული მიზნების მისაღწევად

ჯგუფის ერთსულოვნება (group cohesiveness)

ზომა, რომლითაც ჯგუფის წევრები სრულ თანხმობაში არიან და მონაწილეობენ ჯგუფის მიზნების მიღწევის საქმეში

ჯგუფური აზროვნება (groupthink)

ჯგუფის ძლიერი ზენოლა განსხვავებული აზრის მქონე პირზე, რათა მისი შეხედულება დაემთხვეს სხვებისას

თაპი 15

აბსენტიზმი (absenteeism)

სამსახურის გაცდენა

ატრიბუციის თეორია (attribution theory)

თეორია, რომელიც გამოიყენება იმის ასახსნელად, თუ როგორ განვსჯით ადამიანებს სხვადასხვანაირად, იმის მიხედვით, თუ რა მნიშვნელობას მივანეროთ მოცემულ ქცევას

ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა (fundamental attribution error)

ტენდენცია, სხვათა ქცევის განსჯისას შემცირებულად შეფასდეს გარეშე ფაქტორების ზემოქმედება და გადამეტებულად – შინაგანი ფაქტორების გავლენა

აფექტური კომპონენტი (affective component)

დამოკიდებულების ემოციური, ანუ გრძობითი ნაწილი

აღქმა (perception)

პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ჩვენ მნიშვნელობას ვანიჭებთ გარემოს სენსორული შთაბეჭდილებების ორგანიზების და ინტერპრეტაციის მეშვეობით.

დაშვებული მსგავსება (assumed similarity)

ადამიანის მიერ იმის დაშვება, რომ სხვებზეც ისეთები არიან, როგორიც თვითონაა

დამოკიდებულება (attitudes)

შეფასებითი ხასიათის კარგი ან ცუდი „განაცხადი“ სხვადასხვა საგნების, ადამიანებისა და მოვლენების შესახებ

დენდობა (turnover)

თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის ნებაყოფლობით ან არანებაყოფლობით დატოვება, რომელსაც პერმანენტული ხასიათი აქვს

დიდი ხუთეულის მოდელი (Big Five Model)

პიროვნულობის მახასიათებლების მოდელი, რომელშიც შედის: ექსტრავერსია, თანხმობისთვის მზაობა („კეთილგანწყობა“), კეთილსინდისიერება (იგივე „პატიოსნება“), ემოციური სტაბილურობა და გამოცდილების მიმართ ლიაობა

ეგოისტური მიკერძოება (self-serving bias)

ადამიანების მიდრეკილება, მიაწერონ საკუთარი წარმატება შინაგან ფაქტორებს, ხოლო მარცხი გარეშე ფაქტორებს დააბრალონ

ემოციები (emotions)

ძლიერი გრძობები ვინმეს ან რაიმეს მიმართ

ემოციური ინტელექტი (emotional intelligence (EI))

ემოციური მინიშნებების, ინფორმაციის შემჩნევისა და მართვის უნარი

თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერება (employee productivity)

შრომის შედეგიანობის საზომი. მისი გამოყენებით იზომება როგორც ეფექტიანობა, ისე ეფექტურობა

თვითმონიტორინგი (self-monitoring)

პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც ზომავს ადამიანის მიერ მისი საქციელის გარეშე სიტუაციურ ფაქტორებთან შეწყობის უნარს

თვითშეფასება (self-esteem)

აღწერა იმისა, თუ რამდენად მოსწონს ან არ მოსწონს ადამიანს საკუთარი თავი

კოგნიტიური დისონანსი (cognitive dissonance)

დამოკიდებულებების ან დამოკიდებულებისა და ქცევის ნებისმიერი შეუთავსებლობა ან შეუსაბამობა

კოგნიტიური კომპონენტი (cognitive component)

სხვადასხვა რწმენა, შეხედულება, ცოდნა ან ინფორმაცია, რომელიც ადამიანს გააჩნია

კონტროლის ლოკუსი (locus of control)

აღწერა იმისა, თუ რამდენად მიიჩნევენ ადამიანები თავს საკუთარი ბედის განმგებლად

მაკიაველიზმი (Machiavellianism)

საზომი, რომელიც აღწერს, თუ რამდენად პრაგმატულია ადამიანი, რა დონით ამჟღავნებს ემოციებს გარემომყოფებთან და სჯერა, რომ მიზანი ამართლებს საშუალებას

მოქნილობა (resilience)

ადამიანის უნარი, დასძლიოს გამონვევები და აქციოს ისინი შესაძლებლობებად

ორგანიზაციის აღქმადი მხარდაჭერა (perceived organizational support)

თანამშრომლების ზოგადი რწმენა, რომ ორგანიზაცია აფასებს მათ წვლილს და ზრუნავს მათ კეთილდღეობაზე

ორგანიზაციისადმი ერთგულება (organizational commitment)

ზომა, რომლითაც თანამშრომელი ერთგულია კონკრეტული ორგანიზაციის და მისი მიზნების და რამდენად სურს მას, დარჩეს მოცემული ორგანიზაციის წევრად

ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა (organizational citizenship behavior (OCB))

ქცევა, რომელსაც თანამშრომელი მიმართავს საკუთარი ინიციატივით და რომელიც არ არის მისი ფორმალური სამსახურებრივი მოთხოვნა, მაგრამ ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებას

ორგანიზაციული ქცევა (organizational behavior)

შეისწავლის ადამიანების ქმედებებს სამსახურში

ოპერანტული პირობითობა (operant conditioning)

სწავლის თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ქცევა მისი შედეგების ფუნქციაა

პიროვნულობა (personality)

ემოციური, აზრობრივი და ქცევითი მოდელების უნიკალური ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რა რეაქცია ექნება ადამიანს ამა თუ იმ გარემოებაზე და როგორ ურთიერთიმოქმედებს იგი სხვებთან

პერსონალის დამოკიდებულების კვლევა (attitude surveys)

კვლევები, რომელთა მიზანია თანამშრომლებისგან პასუხის მიღება შეკითხვებზე, რომელთა საშუალებითაც ავლენენ, თუ რას გრძნობენ მომუშავეები სამსახურთან, სამუშაო ჯგუფებთან, უფროსებთან და, ზოგადად, ორგანიზაციასთან მიმართებით

პერსონალის სამუშაოში ჩართულობა (employee engagement)

როდესაც პერსონალი მჭიდროდ არის დაკავშირებული საკუთარ სამუშაოსთან, კმაყოფილია სამუშაოთი და ენთუზიაზმით ასრულებს მას

პროაქტიული პიროვნება (proactive personality)

ადამიანები, რომლებიც ხელიდან არ უშვებენ ხელსაყრელ შემთხვევას, იჩენენ ინიციატივას, მოქმედებენ და შეუპოვრად იღვნიან, სანამ მნიშვნელოვან შედეგს არ მიაღწევენ

სამსახურისთვის შეუფერებელი ქცევა (workplace misbehavior)

თანამშრომლის მხრიდან გამიზნულად ჩადენილი ქმედება, რომელიც პოტენციურად საზიანოა ორგანიზაციისთვის ან ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისთვის

სამუშაოთი კმაყოფილება (job satisfaction)

თანამშრომლის დამოკიდებულება საკუთარი სამუშაოს მიმართ

სამუშაოში ჩართვა (job involvement)

ზომა, რომლითაც თანამშრომელი ერთგულია თავისი სამუშაოსი, აქტიურად მონაწილეობს მასში და სამუშაოს შესრულებას მიიჩნევს მნიშვნელოვნად თვითშეფასებისთვის

სოციალური სწავლის თეორია (social learning theory)

თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ადამიანებს შეუძლიათ სწავლა დაკვირვებისა და უშუალო გამოცდილების მეშვეობით

სტერეოტიპი (stereotyping)

ადამიანის შესახებ მსჯელობა იმის მიხედვით, თუ როგორ აღიქვამენ იმ ჯგუფს, რომელსაც ეს ადამიანი მიეკუთვნება

სწავლა (learning)

ქცევის ნებისმიერი, შედარებით უწყვეტი ცვლილება, რომელიც გამოცდილების შედეგია

ქცევა (behavior)

ადამიანების ქმედებები

ქცევითი კომპონენტი (behavioral component)

დამოკიდებულების ნაწილი, რომელიც უკავშირდება ადამიანის განზრახვას, ჩაიდინოს კონკრეტული ქცევა ვინმეს ან რამის მიმართ

ქცევის ფორმირება (shaping behavior)

სწავლების წარმართვის პროცესი, რომელიც თანმიმდევრული ნაბიჯების სახით ხორციელდება, გაძლიერების ან გაძლიერებაზე უარის თქმის საშუალებით

ჰალო ეფექტი (halo effect)

საერთო წარმოდგენა ადამიანის შესახებ, მხოლოდ ერთ მახასიათებელზე დაყრდნობით.

თავი 16

არავერბალური კომუნიკაცია (nonverbal communication)

სიტყვების გარეშე გადაცემული კომუნიკაცია

არაფორმალური კომუნიკაცია (informal communication)

ორგანიზაციული კომუნიკაცია, რომელიც ორგანიზაციის სტრუქტურული იერარქიის მიერ არ არის განსაზღვრული

არხი (channel)

საშუალება, რომლის გავლითაც მიენოდება შეტყობინება

აქტიური მოსმენა (active listening)

სრული აზრის მოსმენა წინასწარი განსჯისა და ინტერპრეტირების გარეშე

გაშიფვრა (decoding)

გამგზავნის შეტყობინების გადათარგმნა

დაშიფვრა (encoding)

შეტყობინების სიმბოლოებად გარდაქმნა

დიაგონალური კომუნიკაცია (diagonal communication)

კომუნიკაცია, რომელიც გადაკვეთს სამუშაო არეებსა და ორგანიზაციულ დონეებს

ეთიკური კომუნიკაცია (ethical communication)

კომუნიკაცია, რომელიც მოიცავს ყოველმხრივ ზუსტ და შეცდომიან არშემყვან ყველა რელევანტურ ინფორმაციას

ვერბალური ინტონაცია (verbal intonation)

აქცენტი, რომელსაც ადამიანი აზრის გადასაცემად ანიჭებს სიტყვებსა და ფრაზებს

ზემოთ მიმართული კომუნიკაცია (upward communication)

კომუნიკაცია, რომელიც მიემართება თანამშრომლებიდან მენეჯერებამდე

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია (interpersonal communication)

კომუნიკაცია ორ ან მეტ ადამიანს შორის

ინფორმაციული გადატვირთვა (information overload)

მდგომარეობა, როდესაც ინფორმაცია აჭარბებს ჩვენ მიერ მისი გადამუშავების შესაძლებლობას

კომუნიკაცია (communication)

აზრის გადაცემა და აღქმა

კომუნიკაციის პროცესი (communication process)

ერთი ადამიანისგან მეორისთვის აზრის გადაცემაში ჩართული შვიდი ელემენტი

კომუნიკაციის ქსელები (communication networks)

ორგანიზაციული კომუნიკაციის ვერტიკალური და ჰორიზონტული ნაკადების მოდელთა მრავალფეროვნება

მთარული ხმები (grapevine)

ორგანიზაციული კომუნიკაციის არაფორმალური ქსელი

ორგანიზაციული კომუნიკაცია (organizational communication)

კომუნიკაციის ყველა მოდელი, ქსელი და სისტემა ორგანიზაციაში

ჟარგონი (jargon)

სპეციალიზებული ტერმინოლოგია ან ტექნიკური ენა, რომელსაც ჯგუფის წევრები იყენებენ ერთმანეთთან კომუნიკაციისთვის

საერთო შეკრებები (town hall meeting)

არაფორმალური საჯარო შეხვედრები, სადაც მთავარი აღმასრულებლები გასცემენ ინფორმაციას,

განიხილავენ საკითხებს ან თანამშრომლებს კრებენ მიღწევების აღსანიშნავად

სხეულის ენა (body language)

ჟესტიკულაცია, სახის გამომეტყველება და სხეულის სხვა მოძრაობები, რომელიც აზრს გადასცემს

ფილტრაცია (filtering)

ინფორმაციის გამიზნული მანიპულაციაა, რომ ის უფრო სასურველად წარმოაჩინონ კომუნიკაციის მიმღებისთვის

ფორმალური კომუნიკაცია (formal communication)

კომუნიკაცია, რომელსაც ადგილი აქვს ორგანიზაციის წინასწარ განერილი სამუშაოს მოწყობაში

ქვემოთ მიმართული კომუნიკაცია (downward communication)

კომუნიკაცია, რომელიც მიემართება მენეჯერიდან თანამშრომლებამდე

ღია სამუშაო ადგილი (open workplaces)

სამუშაო ადგილი მხოლოდ მცირე ფიზიკური ბარიერებითა და შეზღუდვებით

შეტყობინება (message)

გადასაცემი მიზანი

ხმაური (noise)

ნებისმიერი შეფერხება, რომელიც ხელს უშლის შეტყობინების გადაცემის, მიღების ან უკუკავშირის პროცესს

ჰორიზონტული კომუნიკაცია (lateral communication)

კომუნიკაცია, რომელსაც ადგილი აქვს თანამშრომელთა შორის ერთსა და იმავე ორგანიზაციულ დონეზე

თავი 17

ავტონომიურობა (autonomy)

ხარისხი, თუ რა ზომით იძლევა სამუშაო თავისუფლებას, დამოუკიდებლობასა და საკუთარი დროითი განრიგის შექმნის საშუალებას, ასევე, იმ სამუშაო პროცედურების დამოუკიდებლად განსაზღვრის საშუალებას, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად

აღიარების მოთხოვნილებები (esteem needs)

პირის საჭიროება მისი შიდა შეფასებისათვის, ისეთი, როგორცაა პატივისცემა, ავტონომიურობა, და მიღწევები. ასევე, გარე შეფასება, როგორცაა სტატუსი, აღიარება, ყურადღება

განაწილების სამართლიანობა (distributive justice)

გულისხმობს დაჯილდოების ოდენობისა და მისი ცალკეულ პირებზე განაწილების სამართლიანობას

განმამტკიცებლები (reinforcers)

ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ მოსდევს ქცევას და ზრდის მისი განმეორების ალბათობას

განმტკიცების თეორია (reinforcement theory)

თეორია, რომლის თანახმად, ქცევა არის მისი შედეგების ფუნქცია

თანამშრომელთა მიღწევების აღიარების პროგრამები (employee recognition programs)

პერსონალური ყურადღება და ინტერესის, მოწონებისა და მაღლიერების გამოხატვა კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო

თეორია X (Theory X)

ადამიანის ბუნების ნეგატიური შეფასება, რომლის მიხედვით, მომუშავეებს აქვთ დაბალი ამბიციები, არ მოსწონთ მუშაობა, უნდათ, აირიდონ პასუხისმგებლობა და, ამდენად, აუცილებელია მკაცრი კონტროლი, რათა მათ იმუშაონ ეფექტურად

თეორია Y (Theory Y)

პოზიტიური შეხედულება ადამიანის ბუნებაზე, რომლის მიხედვითაც მომუშავეებს მოსწონთ მუშაობა, ეძებენ და იღებენ პასუხისმგებლობას და უნდათ, თვითონ წარმართონ სამუშაო პროცესი

თვითდაჯერება (self-efficacy)

ასახავს ინდივიდის რწმენას, რომ შეუძლია გარკვეული სამუშაოს შესრულება

თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები (self-actualization needs)

პირს სჭირდება ზრდა, საკუთარი პოტენციალის რეალიზაცია, სტიმული, რომ მან მიაღწიოს იმას, რისი მიღწევაც შეუძლია

მაღალი ჩართულობის სამუშაო პრაქტიკა (high-involvement work practices)

სამუშაოების აგებულება ისე, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მომუშავეთა უფრო მეტი ჩართულობა და ძალისხმევა

მიზნების დასახვის თეორია (goal-setting theory)

თეორია, რომლის მიხედვით, სპეციფიკური მიზნები ინვესტს სამუშაო შედეგების ზრდას და რთულად მისაღწევ მიზნები, თუ ისინი გაზიარებულია, იძლევა უფრო მაღალ შედეგებს, ვიდრე მარტივად მისაღწევი მიზნები

მოთხოვნილება აფილაციაზე (need for affiliation (nAff))

მეგობრული და ახლო პიროვნებათა შორის ურთიერთობების სურვილი

მოთხოვნილება მიღწევაზე (need for achievement (nAch))

მიღწევისა და წარმატების წარმართველი ფაქტორი დაწესებულ სტანდარტებთან მიმართებაში

მოთხოვნილება ძალაუფლებაზე (need for power (nPow))

მოთხოვნილება – აიძულო სხვები, მოიქცნენ ისე, როგორც არ მოიქცეოდნენ სხვა შემთხვევაში

მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია (hierarchy of needs theory)

მასლოუს თეორია, რომ ადამიანს აქვს ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, აღიარების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები, რომლებიც ქმნიან იერარქიას

მოლოდინის თეორია (expectancy theory)

ადგენს, რომ პირი ცდილობს, იმოქმედოს გარკვეული მიმართულებით, რაც ეფუძნება მის მოლოდინს, რომ ასეთი მოქმედება დასრულდება გარკვეული შედეგით და ეს შედეგი მიმზიდველი იქნება პირისათვის

მოტივატორები (motivators)

ფაქტორები, რომლებიც ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას და მოტივაციას

მოტივაცია (motivation)

პროცესი, რომლის მეშვეობითაც პიროვნებათა ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად, უფრო ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევა

მუშაობის შედეგების მიხედვით ანაზღაურების პროგრამები (pay-for-performance programs)

შრომის ცვალებადი ანაზღაურების გეგმები, რომლის საფუძველზეც თანამშრომლებს ანაზღაურებას აძლევენ მწარმოებლურობის გარკვეული მაჩვენებლების საფუძველზე

ორფაქტორიანი თეორია (მოტივაცია-ჰიგიენური თეორია) (two-factor theory (motivation-hygiene theory))

მოტივაციის თეორია, რომლის მიხედვითაც შინაგანი ფაქტორები უკავშირდება სამუშაოთი კმაყოფილებას, ხოლო გარეგანი ფაქტორები – სამუშაოთი უკმაყოფილებას

პროცედურული სამართლიანობა (procedural justice)

დაჯილდოების განაწილების პროცესის სამართლიანობა

რეფერენტი (referents)

სხვა ინდივიდი, სისტემები ან იმათი ძალისხმევა, რომლებსაც პირი ედრება, რათა შეაფასოს სამართლიანობა

სამართლიანობის თეორია (equity theory)

თეორია, რომლის მიხედვით, თანამშრომლები ადარებენ იმას, რაც მიიღეს სამუშაოს შესრულებიდან (შედეგები), იმასთან, რაც საჭირო იყო სამუშაოს განხორციელებისათვის (ძალისხმევა), ამის შემდეგ ისინი ადარებენ შედეგები-ძალისხმევის თანადობას სხვების რელევანტურ შედეგები-ძალისხმევის თანადობას

სამი მოთხოვნილების თეორია (three-needs theory)

მოტივაციის თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ

სამი შექმნილი (არა თანდაყოლილი) მოთხოვნილება – მიღწევა, ძალაუფლება, აფილაცია – არის ძირითადი მოტივატორი სამუშაოზე

სამუშაოს დიზაინი (job design)

გზა, რომლითაც მთლიანი სამუშაოს შესასრულებლად გაერთიანებულია სხვადასხვა სამუშაოები

სამუშაოების დიზაინის პროაქტიური მიდგომა (proactive perspective of work design)

მიდგომა, რომლის მიხედვით, მომუშავეები თავის თავზე იღებენ ინიციატივას მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაცვლელად

სამუშაოების დიზაინის ურთიერთობითი მიდგომა (relational perspective of work design)

მიდგომა, რომელიც ფოკუსირებულია იმაზე, რომ მომუშავეთა ამოცანები და სამუშაო სულ უფრო მეტად ეყრდნობა სოციალურ ურთიერთობებს

სამუშაოს გაფართოება (job enlargement)

სამუშაოს ჰორიზონტალური ზრდა, ანუ მისი მოცულობის გაზრდა

სამუშაოს იდენტიფიკაცია (task identity)

ხარისხი, რომლითაც სამუშაო მოითხოვს მისი ერთი მთლიანი და იდენტიფიცირებადი ნაწილის შესრულებას

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი (job characteristics model (JCM))

ჩარჩო, რომელიც აღწერს სამუშაოების ხუთ ძირითად განზომილებას, მათ ურთიერთკავშირს და გავლენას მომუშავეთა მწარმოებლურობაზე, მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე

სამუშაოს მნიშვნელობა (task significance)

რა ზომით აქვს სამუშაოს ზეგავლენა სხვა ადამიანების ცხოვრებასა და სამუშაოზე

სამუშაოს მოცულობა (job scope)

სხვადასხვა სამუშაოების რაოდენობა და მათი განმეორების სიხშირე

სამუშაოს მრავალფეროვნების ზრდა (job enrichment)

სამუშაოს ვერტიკალური ზრდა – როდესაც ემატება დაგეგმვისა და შეფასების პასუხისმგებლობა

სამუშაოს სიღრმე (job depth)

მომუშავეების მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლის დონე

სოციალური მოთხოვნილებები (social needs)

ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაკავშირებული, მიეკუთვნებოდეს გარკვეულ სოციალურ ჯგუფს, იყოს დაშვებული ამ ჯგუფში და ჰქონდეს მეგობრული ურთიერთობა

უკუკავშირი (feedback)

რა ზომით ითხოვს სამუშაოს შესრულება პირისაგან მისი მუშაობის შედეგების შესახებ ნათელი და სრულ-

ყოფილი (პირდაპირი) ინფორმაციის მიღებას

უნარების მრავალფეროვნება (skill variety)

ხარისხი, რომლითაც სამუშაო ითხოვს განსხვავებულ უნარებს

უსაფრთხოების მოთხოვნილებები (safety needs)

ადამიანის მოთხოვნილება, იყოს დაცული ფიზიკური და ემოციური ზიანისგან

ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (physiological needs)

საკვები, სასმელი, თავშესაფარი, სქესობრივი და სხვა ფიზიკური მოთხოვნილებები

ღია მართვის სისტემა (open-book management)

მიდგომა მოტივაციის ასამაღლებლად, როდესაც ორგანიზაციის ფინანსურ მონაცემებს უზიარებენ ყველა თანამშრომელს

ჰიგიენური ფაქტორები (hygiene factors)

სამუშაოთი უკმაყოფილების აღმოფხვრის განმაპირობებელი ფაქტორები, მაგრამ არა – მოტივატორები

თავი 18

ავტორიტარული სტილი (autocratic style)

მართვის სტილი, რომლის დროსაც ხელმძღვანელი კარნახობს სამუშაო მეთოდებს, ლებულობს ცალმხრივ გადაწყვეტილებებს და ზღუდავს თანამშრომელთა მონაწილეობას

ამოცანის სტრუქტურა (task structure)

ფიდელების ერთ-ერთი სიტუაციური გარემოება, რომელიც აღწერს იმ ხარისხს, რომლითაც არის ფორმალიზებული და სტრუქტურირებული სამუშაოს განაწილება

ბიჰევიორისტული თეორიები (behavioral theories)

ლიდერობის შესახებ თეორიები – გამოკვეთს ისეთ ქცევას, რომელიც განასხვავებს ეფექტურ ლიდერებს არაეფექტური ლიდერებისაგან

გზა-მიზნის თეორია (path-goal theory)

ლიდერობის თეორია, რომლის მიხედვით, ლიდერის საქმეა, ხელი შეუწყოს მიმდევრებს მათი მიზნების მიღწევაში, უზრუნველყოს ხელმძღვანელობა და მხარდაჭერა, რომელიც საჭიროა მიმდევრების იმაში დასარწმუნებლად, რომ მათი მიზნები შესაბამისობაშია ჯგუფის ან ორგანიზაციის მიზნებთან

დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება (reward power)

ძალაუფლება, რომელიც აქვს ლიდერს დასაჯილდოებლად

დემოკრატიული სტილი (democratic style)

ხელმძღვანელი, რომელსაც ჩართული ჰყავს თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გადასცემს მათ უფლებამოსილებას და იყენებს

უკუკავშირს, როგორც თანამშრომლების წვრთნის საშუალებას

ეტალონური ძალაუფლება (referent power)

ძალაუფლება, რომელიც წარმოიშობა პიროვნების სასურველი რესურსების ან პირადი თავისებურებების გამო

ექსპერტული ძალაუფლება (expert power)

ძალაუფლება, რომელიც დაფუძნებულია კომპეტენციასზე, სპეციალურ უნარებზე ან ცოდნაზე

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება (coercive power)

ძალაუფლება, რომელიც აქვს ლიდერს დასასჯელად ან გასაკონტროლებლად

კანონიერი ძალაუფლება (legitimate power)

ძალაუფლება (უფლებამოსილება), რომელიც გააჩნია ლიდერს, როგორც ორგანიზაციაში მისი თანამდებობის შედეგი

ლიდერი (leader)

ადამიანი, რომელსაც შეუძლია სხვებზე გავლენის მოხდენა და ვისაც აქვს მენეჯერული უფლებამოსილება

ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია (leader-member exchange theory (LMX))

ლიდერობის თეორიით, ლიდერები ქმნიან თავისიანებისა და სხვათა ჯგუფს და მათ, ვინც თავისიანთა ჯგუფშია, მუშაობის ეფექტიანობის უფრო მაღალი რეიტინგი, ნაკლები დენადობა და მუშაობით უფრო მეტი კმაყოფილება ექნებათ

ლიდერობა (leadership)

მიზნის მისაღწევად ჯგუფზე გავლენის მოხდენის პროცესი

ლიდერობის სიტუაციური თეორია (situational leadership theory (SLT))

ლიდერობის თეორია, რომელიც ორიენტირებულია მიმდევართა მზადყოფნაზე

მზადყოფნა (readiness)

ხარისხი, რითაც ადამიანებს აქვთ კონკრეტული ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა და სურვილი

ნდობა (trust)

ლიდერის პრინციპულობის, უდრეკი ხასიათის და შესაძლებლობების რწმენა

პასიური სტილი (laissez-faire style)

ხელმძღვანელი, რომელიც აძლევს ჯგუფს გადანყვეტილებების მიღებისა და სამუშაოს დასრულების საშუალებას ნებისმიერი ხერხით, ჯგუფის შეხედულებისამებრ

საიმედოობა (credibility)

ხარისხი, რომლითაც მიმდევრები აღიქვამენ ვინმეს, როგორც პატიოსანს, კომპეტენტურ და შთაგონების უნარის მქონე ადამიანს

სტრუქტურის შემოღება (initiating structure)

საზომი (ხარისხი), რომლითაც ხელმძღვანელი განსაზღვრავს თავის და ჯგუფის წევრთა როლს მიზნების მიღწევაში

ტრანზაქციური ლიდერები (transactional leaders)

ხელმძღვანელები, რომლებიც, პირველ რიგში, სოციალური ტრანზაქციების გამოყენებით ლიდერობენ

ტრანსფორმაციული ლიდერები (transformational leaders)

ხელმძღვანელები, რომლებიც ასტიმულირებენ და შთააგონებენ (ტრანსფორმირებენ) მიმდევრებს არაჩვეულებრივი შედეგების მისაღწევად

უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი (high-high leader)

ლიდერი, რომელიც მაღალ შედეგს აღწევს როგორც სტრუქტურის ინიცირებაში, ისე ყურადღებთან ქცევაში

ფიდლერის სიტუაციური მოდელი (Fiedler contingency model)

ლიდერობის შესახებ თეორია, რომელიც ვარაუდობს, რომ ჯგუფის ეფექტური მუშაობა დამოკიდებულია სათანადო ბალანსზე ხელმძღვანელობის სტილსა და იმ დონეს შორის, რა დონემდეც სიტუაცია აძლევს ხელმძღვანელს კონტროლისა და გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას

ქარიზმატული ლიდერი (charismatic leader)

ენტუზიასტი, საკუთარ თავში დარწმუნებული ხელმძღვანელი, რომლის პერსონალური თვისებები და ქმედებები ზემოქმედებს ადამიანებზე და უზიძვებს კონკრეტული ქცევისკენ

ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის

კითხვარი (least-preferred coworker (LPC) questionnaire)

კითხვარი, რომლის მიხედვითაც დგინდება, თუ რამდენადაა ორიენტირებული ხელმძღვანელი ამოცანაზე ან ურთიერთობაზე

ყურადღებთანობა (consideration)

საზომი, რომლის მიხედვით ხელმძღვანელს აქვს ჯგუფის წევრთა იდეებისა და გრძნობებისადმი ურთიერთნდობითა და პატივისცემით გამორჩეული სამუშაო ურთიერთობები

შორსმჭვრეტელური ლიდერობა (visionary leadership)

მომავლის რეალისტური, სანდო და მიმზიდველი ხედვის შექმნის და მკაფიო ფორმულირების უნარი, რაც აუმჯობესებს არსებულ სიტუაციას

ხელმძღვანელისა და წევრის ურთიერთობები (leader-member relations)

ფიდლერის ერთ-ერთი სიტუაციური გარემოება, რომელიც აღწერს თავდაჯერებულობის, ნდობის და პატივისცემის დონეს, რომელიც გააჩნია თანამშრომლებს თავისი ხელმძღვანელის მიმართ

ხელმძღვანელის უფლებამოსილება (position power)

ფიდლერის ერთ-ერთი სიტუაციური გარემოება, რომელიც აღწერს გავლენის ხარისხს და რომელიც აქვს ხელმძღვანელს ისეთ საქმიანობაზე, როგორცაა სამსახურში აყვანა, დათხოვნა, დისციპლინა, წინ წაწევა და ხელფასების ზრდა

ხელმძღვანელობის ბადე (managerial grid)

ორგანიზაციის ბადე ხელმძღვანელობის სტილის შესაფასებლად

დანართი: ანტრეპრენიორული საწარმოების მართვა

ანტრეპრენიორული საწარმოები (entrepreneurial ventures)

ორგანიზაციები, რომლებიც საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებას ახდენენ, ინოვაციური პრაქტიკით ხასიათდებიან და ზრდა და რენტაბელობა მთავარ მიზნად აქვთ დასახული

ბიზნესანგელოზები (angel investors)

კერძო ინვესტორი (ან კერძო ინვესტორთა ჯგუფი), რომელიც ანტრეპრენიორულ საწარმოს სთავაზობს ფინანსურ ზურგს მასში წილის სანაცვლოდ

ბიზნესგეგმა (business plan)

აჯამებს ბიზნესშესაძლებლობებს და განსაზღვრავს და აყალიბებს, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს იდენტიფიცირებული შესაძლებლობების მოპოვება და გამოყენება

ვენჩურული ფონდები (venture capitalists)

კაპიტალის მოზიდვის გარე წყარო, რომელსაც უზრუნველყოფს პროფესიულად მართული ინვესტორთა კაპიტალის გაერთიანება

ინდივიდუალური მენარმეობა (sole proprietorship)

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა, რომელშიც მფლობელი მის ბიზნესზე ინდივიდუალურ და სრულ კონტროლს ინარჩუნებს და პირადადაა პასუხისმგებელი ბიზნესის ვალდებულებებზე

კორპორაცია (corporation)

სამართლებრივი ბიზნესერთეული, რომელიც გამოყოფილია მისი მფლობელებისა და მენეჯერებისგან

მენარმეობა (entrepreneurship)

ახალი ბიზნესების დანერგვის პროცესი, როგორც წესი, შესაძლებლობების საპასუხოდ

მიზანშეწონილობის შესწავლა (feasibility study)

შეთავაზებული ანტრეპრენიორული საწარმოს სხვადასხვა ასპექტის ანალიზი მისი განხორციელებადობის შესაფასებლად

მოსავლის აღება (harvesting)

საწარმოს დატოვება, როდესაც მენარმე იმედოვნებს, ფინანსური სარგებელი მიიღოს საკუთარ საწარმოში განხორციელებული ინვესტიციისგან

„მოხარული ბაყაყის“ ფენომენი („boiled frog“ phenomenon)

შედეგანობის შემცირების ამოცნობის ხედვა, რომელიც გვიჩვენებს, არ გამოგვეპაროს სიტუაციის მცირე გაუარესებაც კი

მცირე ბიზნესი (small business)

ორგანიზაცია, რომელსაც დამოუკიდებლად ფლობენ, ამუშავებენ და აფინანსებენ; ჰყავს 100-ზე ნაკლები თანამშრომელი; არ არის აუცილებლად ჩაბმული რომელიმე ახალ ინოვაციურ პრაქტიკაში და აქვს შედარებით მცირე ზეგავლენა თავის ინდუსტრიაზე

მჭიდროდ შეკრული კორპორაცია (closely held corporation)

კორპორაცია, რომელიც ეკუთვნის ადამიანთა შეზღუდულ რაოდენობას, რომლებიც არ ახორციელებენ აქციებით საჯარო ვაჭრობას

ოპერაციული შეთანხმება (operating agreement)

დოკუმენტი, რომელიც იმ პირობების საერთო მონახაზს ქმნის, რომლის მიხედვითაც შპს წარმართავს ბიზნესს

პროაქტიური ხასიათი (proactive personality)

ხასიათის თვისება, რომელიც გააჩნიათ გარემოზე ზეგავლენის მომხდენი მოქმედებისკენ მიდრეკილ ინდივიდებს

საწყისი საჯარო შეთავაზება (initial public offering (IPO))

პირველი საჯარო რეგისტრაცია და კომპანიის აქციების გაყიდვა

სრული პარტნიორობა (general partnership)

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა, რომელშიც ორი ან მეტი ბიზნესმფლობელი ინაწილებს ბიზნესის მენეჯმენტსა და რისკებს

შეზღუდული პასუხისმგებლობის პარტნიორობა (შპპ) (limited liability partnership (LLP))

ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა, რომელიც შედგება სრული პარტნიორ(ებ)ისა და შეზღუდული პარტნიორ(ებ)ისგან

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) (limited liability company (LLC))

ბიზნესორგანიზაციის შედარებით ახალი ფორმა, რომელიც პარტნიორობისა და კორპორაციის ჰიბრიდია

S კორპორაცია (S corporation)

კორპორაციის სპეციალიზებული ტიპი, რომელსაც C კორპორაციის ჩვეულებრივი მახასიათებლები აქვს, მაგრამ უნიკალურია იმ მხრივ, რომ მფლობელებს უწევთ გადასახადების გადახდა, როგორც პარტნიორებს, გარკვეული კრიტერიუმების დაკმაყოფილების შემთხვევაში

სახელების საძიებელი

A

Adams, J. S. 619, 703, 723, 745, 759, 765
Adamy, J. 531
Aguilar, D. 112
Ahlrichs, N. S. 671
Ahmed, R. 391, 531, 731
Akerson, A. 599
Alcorn, J. 30, 149
Alderman, L. 191
Alderson, S. 221
Allard, M. J. 147, 718
Amabile, T. 636, 724, 726-727
Anand, R. 138, 710, 716, 718, 720, 749
Anderson, B. 214, 640, 726, 736, 748, 758
Andrus, E. 557
Anonymous 30, 152, 175, 488
Aron, B. 611
Asato, B. 435
Asch, S. 499, 747, 748
Ash, M. K. 658

B

Bacon, T. R. 637, 743, 760
Badaracco, J. L., Jr. 182
Bakke, D. W. 637
Baldoni, J. 599
Baldwin, J. 80, 81
Ballmer, S. 422
Banga, A. 243, 655, 762
Baranda, P. 56
Barna, G. 75
Barnard, C. I. 38, 42, 399, 737
Barrick, M. R. 568, 752, 763
Barry, D. 512, 724, 734
Bartz, C. 51, 408, 448, 710, 738
Baum, H. 174
Bedford, K. 655
Beer, J. 97, 283, 386, 703, 724, 759
Behrman, A. 429
Benioff, M. 304
Bennett, B. R. 102, 747, 755
Bennis, W. G. 220, 757, 761
Berner, R. 531
Bezos, J. 224, 269, 289, 501, 656, 685, 728, 749
Bhattacharya, A. K. 111, 749
Bhattal, J. 114, 716
Binef, J. 293
Birkel, D. 402
Bisig, M. 19
Black, C. 189, 244, 373, 397, 477, 494, 671, 686, 717, 718, 745, 747, 755, 765
Blake, M. 183, 722, 760, 761
Blanchard, K. 182, 651, 737, 761
Blau, J. 80, 718
Bloom, N. 187, 728
Bock, L. 28
Bolden, C. 224

Bonamici, K. 83, 531, 680
Bondareff, D. 209
Bono 176, 594, 645, 751, 753, 761, 762
Boone, G. 663
Booth, B. 263
Born, J. 620, 686, 708
Bowker, G. 80, 81
Brady, D. 186, 261, 531, 717, 749, 755
Brady, J. 186
Brashear, S. 524
Breton, T. 601
Breur, L. 430
Brin, S. 423
Briones, J. 594
Broughton, J. 583
Brown, A. 709
Brown, D. A. 733
Brown, D. W. 746
Brown, E. K. 575
Brown, J. L. 42, 723, 725, 737
Brown, L. 230, 725
Brown, M. P. 737
Brown, P. B. 727
Brown, R. 734
Brown, S. 750, 761
Brown, T. 253, 709, 724, 726
Brown, W. S. 347
Bryant, J. D. 186, 658, 710, 718, 749, 760
Bucherati, S. 116
Buckingham, M. 27, 347
Buckley, G. 672, 725
Budde, O. 184
Bulkeley, W. M. 137
Burgin, D. 194
Burns, U. 14, 293, 452, 708, 737, 748
Bustamante, L. 659
Butler, E. 80, 700, 709, 722, 746, 761, 764

C

Cain, D. 261, 391, 418, 680
Cameron, K. S. 75, 742, 761
Carey, W. 690, 710, 715, 733, 735-737, 755-756, 759
Carlsson, P. 212
Carter, R. 660, 716-717, 730
Caslione, J. A. 444
Cassese, M. 314
Castillo, I. 434
Certner, J. 680
Chambers, J. T. 17, 438, 741
Chambers, S. 187, 716, 717
Chan, S. 240, 710, 738, 766
Chandler, A. 408, 738, 766
Ching, L. 652
Chopra, A. 663
Chouinard, Y. 159
Chugh, D. 723
Chung, K. 187, 716
Clark, N. 80, 92, 713, 715, 718, 724, 739, 741

Clarke, M. 256, 600, 760
Clinton, B. 560
Cohen, N. 253, 590, 724-725, 738, 743, 748-749, 766
Cohn, J. M. 125, 531, 680
Collins, C. J. 740, 741
Collins, J. C. 47, 311, 338, 712, 739-741, 766
Collins, C. G. 753
Collins, P. 631
Colon, J. 405
Cook, S. 248
Cooke, J. A. 391, 738
Cortina, L. M. 137
Coulter, A. 80
Coulter, M. 294, 580
Court, C. 69, 710, 728, 744
Covey, S. M. R. 671
Coviello, A. 685
Cox, S. 458, 711
Croak, R. 410
Cummings, J. 83, 531, 710, 725, 727, 738, 746-747, 753, 757-758

D

Dalgaard, L. 591
DaSilva, P. 604
David, G. 169, 170, 235, 291, 318, 418, 538, 550, 576, 610, 712, 721
Dawson, C. S. 253, 717
Day, C. 76, 261, 531, 661, 715, 716, 730, 731, 738, 739, 743, 744, 747, 753, 756, 761, 762, 764, 765
Deal, E. 75
Deal, J. 753
De Beer, M. 283
Deblaker 613
De Bono, L. 594
De Castro, J. O. 187
Defeo, R. 405
Dell, M. 14, 175, 197, 198, 274, 275, 372, 383, 384, 432, 472, 657, 671, 766
Deming, W. E. 372, 737
Denette, N. 340
DePree, M. 671, 701
Diamant, E. 687
Diamant, M. 687
Diebel, J. C. 688
Dietz, J. 709, 712, 734, 756
Dimitrius, J.-E. 599
Donahoe, P. 290
Donald, J. 679, 680, 692, 729, 732, 736, 743-744
Donkin, R. 444
Donner, M. 387
Dorsey, J. 572
Dougherty, C. 527, 709, 717, 737
Doughty, S. 80
Dovarganes, D. 392
Drew, R. 709, 715

Drucker, P. 27, 282, 347, 685, 715, 725, 729, 731, 765
 Duncan, A. 501, 723, 756
 D'Ambrosio, R. 488
 D'Amico, C. 483

E

East, C. 247, 294, 316, 317, 527, 714, 736, 748, 754
 Ekvall, G. 69
 Elias, N. 745
 Elizabeth II (ინგლისის დედოფალი) 349
 Elkind, P. 182
 Elliot, J. R. 685
 Ellison, J. 601, 732
 Elop, S. 286
 Endo, N. 97
 Epstein, T. 325, 732, 748
 Espinoza, J. 80, 718, 733
 Euler, M. 533

F

Faris, S. 191
 Fastow, A. 341
 Fayol, H. 11, 34, 36, 708, 710, 737
 Ferrell, S. J. 709, 712
 Ficco, P. 169
 Fiedler, F. E. 649, 761, 787
 Fiorina, C. 199
 Fitzgerald, P. 30, 725, 732, 748
 Fluhr, J. 697
 Folkman, J. 671
 Follett, M. P. 38
 Ford, A. 741
 Ford, E. W. 723
 Ford, J. D. 725
 Ford, L. W. . 725
 Ford, R. C. 756, 764
 Fox, N. 329, 733, 741, 745
 Friedman, A. 759
 Friedman, L. 111
 Friedman, H. 751-752
 Friedman, M. 111, 155, 416, 719, 751, 753, 759
 Friedman, M. 719, 753
 Friedman, T. 416
 Fry, T. 65, 601, 728, 756
 Fuld, R. 184, 713, 734
 Fulks, K. 254
 Fulmer, C. 301

G

Galvin, D. 436
 Gantt, H. 358, 776
 Garza, F. 269
 Gass, M. 247, 527
 Gates, B. 351, 698, 727-728
 Gawande, A. 282
 Gebert, A. 66, 121
 Gelb, E. 433
 Genakos, C. 187
 Gerstner, L. V. 236, 726, 762
 Ghosn, C. 88, 152, 333, 719
 Gigerenzer, G. 220
 Gilbreth, F. B. 34, 35, 710
 Gladwell, M. 8, 47, 253, 708
 Goh, C. P. 543, 752
 Goleman, D. 568, 753

Gomez-Mejia, L. R. 744
 Goodnight, J. 569, 613, 655, 754, 757
 Gore, B. 60, 62, 451, 507, 711
 Gottschalk, M. 151
 Grant, A. 713, 718, 728, 731, 758, 761
 Gray, S. 235, 531, 680, 713, 735
 Green, M. S. 163, 321, 322, 704, 729, 735, 756, 762
 Greenberg, J. 338, 699, 709, 718, 733-734, 759
 Gregg, B. 191
 Grisham, S. 623
 Grove, A. 609
 Gulati, R. 83
 Gurchiek, K. 676, 714, 717-718

H

Haight, D. 576
 Haines, T. 269, 710
 Halvorsen, F. 283
 Hamby, A. 237
 Hamel, G. 26, 47, 311, 416, 444, 708, 724, 730, 735
 Hamilton, C. 628
 Hammond, J. S. 220, 724
 Hanai, T. 113
 Hannon, D. 692
 Harris, K. J. 54, 132, 221, 708 - 709, 750
 Harris, P. 447, 714
 Harris, R. B. 709
 Harter, J. K. 27, 726, 727, 749, 750
 Harvey, C. 147, 718
 Hastings, R. 314, 708, 716, 720, 759
 Heath, C. 253, 723, 732, 743
 Henretta, D. 296
 Herbst, M. 531
 Hermerling, J. W. 111
 Hernandez, J. 187, 203, 738
 Hernández, L. 716
 Hernández, S. 738
 Hersey, P. 651, 761
 Herson, M. 568
 Herzberg, F. 609, 610, 757
 Heuer, S. 297, 616
 Hinrichs, J. 86
 Hofstede, G. 101, 715, 759
 Holland, J. 552, 553, 741, 754
 Hollender, J. 487
 Holmes, S. 531, 708, 723
 Hooker, J. 111
 Horn, S. 697
 Horowitz, B. 83, 261, 391, 711, 728, 735, 740, 756
 House, R. J. 3, 19, 101, 111, 295, 315, 466, 521, 600, 652, 665, 710, 715-716, 725, 746, 761, 763-764
 Hsieh, T. 76, 579, 624, 755
 Huang, J.-H. 329, 609, 727, 759
 Huffman, S. 83
 Huselid, M. A. 483, 742-742

I

Ibish, H. 137
 Iger, B. 333, 733
 Ignatious, A. 261
 Immelt, J. 329
 Inagi, M. 687
 Ipsen, L. 228

Isla, P. 313
 Ive, J. 215, 447

J

Jagad, M. 48, 49
 Jamali, D. 80
 Jargon, J. 261, 531, 712, 715, 728, 737
 Jean, E. A. 275, 521
 Jessup, S. 702
 Jianhua, W. 466
 Jin, H. 230, 336
 Jobs, S. 642, 708-709, 711-712, 714-715, 717, 725-726, 730, 737, 739, 742, 746, 749-750, 758, 761, 765
 Johansen, R. 483
 Johnson, K. 135, 241, 374, 383, 592, 715-716, 724-725, 731-732, 735, 746-747, 749, 751, 755, 766
 Jose, J., 8 10, 28, 221, 234
 Josephson, M. 175
 Judge, T., 726, 749, 752, 763
 Judy, R. W. 483
 Jun, W. 409
 Jung, A. 141, 655, 748, 762
 Juran, J. M. 40, 711

K

Kafka, P. 531, 680, 712
 Kang, K. S. 49
 Kaplan, D. A. 147, 391, 680, 733, 755, 758
 Karmann, D. 51
 Katz, R. 14, 709, 716, 734, 736, 751, 758, 760-761
 Kaufmann, P. 98
 Kay, M. 65, 658, 714, 716
 Keeney, R. L. 220, 724
 Kellogg, W. K. 142, 143, 297, 298, 718
 Kelly, T. 132, 338, 430, 586, 629, 709, 713, 745, 758, 761
 Kennedy, A. A. 75, 575, 665, 735, 747
 Kent, M. 116
 Kenyi, S. 561
 Kerr, S. 637, 732, 739, 761, 764
 Khan, H. 134
 Khurana, R. 531, 680
 Kiernan, M. J. 47
 King, E. B. 717
 King, M. L., Jr. 657
 King, N. 734
 King, R. 733, 739, 745
 King, S. 161, 218, 327, 559
 Knapp, S. 605
 Knight, C. 137, 355
 Knight, G. 765
 Knight, J. 760
 Knight, P. 209,
 Knight, R. 316,
 Knopf, L. 351, 754, 759
 Koch, J. 703, 742
 Kochhar, C. 648
 Kohl, D. 296
 Konrad, A. M. 148, 711, 713
 Kopko, E. 700
 Korkki, P. 187, 258, 717, 725, 744, 750, 755
 Kotler, P. 444
 Kotter, J. P. 253, 711-712, 727
 Kramer, S. 636, 715, 726-727

Kresnik, S. 161

L

Lakshman, M. 532
 Lamont, D. 214, 731, 738
 Lange, L. 698, 766
 Larkin, T. 267
 Larsen, J. 724, 735
 Lassiter, W. L. 429
 Lawson, R. 402, 729, 754
 Lay, K. 95, 175, 294, 430, 431, 744
 Leavitt, H. J. 416, 521
 Lechleiter, J. 226, 392, 737
 Lee, J. 295, 318, 415, 646, 709, 720, 735, 738, 744, 752, 758, 761
 Lemm, K. 32
 Lencioni, P. M. 521, 722, 760
 Lennihan, M. 11
 Lepe, B. 605
 Levering, R. E. 531, 680, 711, 713, 744, 754
 Levitan, T. 535
 Levitz, J. 137, 745
 Lewin, K. 226, 724, 756, 761
 Lews, I. 575
 Ley, B. L. 182
 Liedtka, J. 724, 727, 741
 Linett, S. 122
 Linwei, L. 399
 Lipman-Blumen, J. 521
 Littman, J. 568, 712, 761
 Lo, S. 79
 Long, M. 110, 303, 327, 708, 710, 717, 726 - 728, 731, 734 - 737, 740, 742, 745, 749 - 750, 758, 760 - 761
 Lopez, T. 414, 749
 Loughridge, K. 516
 Lu, H. L. 681, 726
 Lundgren, T. 406
 Lustgarten, A. 531
 Löscher, P. 514

M

Machiavelli, N. 547, 753
 Mackey, J. 592, 687, 719
 Madoff, B. 161, 720
 Maher, K. 531, 713, 721, 733, 758
 Mai, R. 600
 Maiman, R. 254
 Maimon, L. 499
 Malone, T. W. 416, 483, 739
 Maney, D. 16, 725
 Mangino, L. 312
 Marchi, A. 153
 Marcus, S. 27, 347, 720, 740
 Mark, R. 2, 11, 65, 174, 367, 445, 483, 568, 600, 708, 726, 730
 Marriott, B. 128, 139, 141, 718
 Martel, L. 637
 Martin, G. 122, 172, 220, 507, 588, 657, 724, 727, 730 - 731, 735, 741, 754, 756 - 757, 763 - 764
 Maslow, A. 607, 608, 757
 Matay, R. 628
 Mathew, S. 271, 663
 Matsuba, N. 114
 Mayer, M. 556, 709, 712, 721, 722, 763, 764
 Maylett, T. 676

Maynard, M. T. 748
 Mayo, E. 7, 39, 520, 710
 Mazur, K. 573
 Mazzarella, M. 600
 McCain, J. 168
 McCaleb, P. 702
 McCarthy, T. 449
 McCartney, Sir Paul 223
 McClelland, D. 610
 McGregor, D. 609
 McKinnell, H., Jr. 585
 McLaughlin, K. 261
 McLean, B. 182
 McLoughlin, K. 228
 McMartin, S. 387
 McNerney, J. 672
 Meert, P. 684
 Meinhold, A. 203
 Menon, R. 426, 758, 763
 Mercer, D. 607, 729, 749, 751
 Merrell, R. 671
 Merrill, A. H. 95, 386
 Merritt, R. 562, 721
 Meyers, W. 531, 680
 Mezrich, B. 521, 746
 Michalowski, G. 274
 Mikitarian, G. 629
 Miles, L. 572, 738, 739, 754
 Miller, A. A. 754, 759
 Miller, C. C. 620, 680, 712, 723, 728, 730 737-738, 757
 Miller, D. 731, 737,
 Miller, E. 410
 Miller, J. W. 715, 737-738, 745, 759
 Miller, K. L. 716,
 Miller, M. K. 723, 745,
 Miller, P. 738
 Miller, S. 709, 760, 761
 Mintzberg, H. 12, 26, 498, 708, 737 - 738, 741, 759
 Mitra, S. 428, 711, 744
 Moats, M. C. 149
 Moloshok, D. 579
 Moore, J. S. 699, 728
 Moritz, B. 149, 718
 Morrison, I. 253, 724, 737
 Morton, L. 556
 Moses, T. 201, 754
 Moskowitz, M. 531, 680, 711, 713, 744, 754
 Mulally, A. 84, 714
 Munsterberg, H. 38
 Murphy, B. 761-762, 764
 Murray, D. K. 253, 568, 731, 737
 Musk, E. 11
 Mycoskie, B. 183, 722

N

Nayar, V. 532, 713, 749
 Neilson, G. 83, 737
 Nelly 580
 Nemat, C. 151
 Nematalla, M. 240, 434, 631
 Nerenberg, J. 80
 Nielsen, J. 228, 676, 724
 Nilsson, J. 293
 Nooyi, I. 88, 277, 715

Nunez, A. 405
 Nussbaum, P. B. 531, 740

O

Obermann, R. 79, 150, 151
 Odland, S. 290
 Ogilvie, T. 220, 724, 727
 Ohmae, K. 111
 Ortega, A. 312
 Osorio, K. 430
 Osterman, P. 26, 444
 Otellini, P. 609
 Otto, N. 702
 Owen, R. 38

P

Packard, B. 191
 Page, L. 423, 605, 730, 765
 Paget, R. 175
 Palmisano, S. 63
 Pasquale, C. 417
 Patel, K. 433
 Patil, DJ 228
 Patterson, K. 561
 Patton, L. 261, 728, 750
 Pavlou, A. 586
 Peal, N. V. 182
 Perez, A. 263
 Perez, W. D. 209
 Perry-Smith J. E. 726 - 727
 Peters, T. 253, 732, 761
 Peyton, M. 265
 Pfeffer, J. 483, 710, 719, 722 - 723, 728, 741, 743 - 744
 Pichai, S. 28
 Pincus, M. 2, 708
 Pink, D. H. 636, 685, 722
 Plank, K. 254
 Polak, A. 684
 Pollack, R. 562, 753
 Popov, A. 420
 Porras, J. I. 47, 311, 712, 766
 Porter, M. E. 298, 311, 731 - 732, 741, 745, 751 - 752, 759
 Powell, B. 711,
 Powell, G. N. 148, 386, 716 - 717, 745, 754
 Powell, T. 710, 731
 Prahalad, C. K. 311, 714, 721, 728, 731, 736
 Prakash, V. 648
 Prasad, P. 148
 Preston, J. 141, 711, 717, 720
 Pringle, J. K. 148
 Prokhorov, M. D. 208
 Putin, V. V. 99

Q

Quinn, R. E. 75, 730

R

Rabinowicz, S. 686
 Raghavan, A. 137
 Rahi, A. 129
 Raiffa, H. 725
 Rath, T. 521, 726
 Ravelo, C. 616
 Reeves, L. 531, 680, 710, 748
 Rehle, M. 514
 Reid, R. 402, 638

- Ressler, C. 636, 640
 Reyes, J. 221
 Rhone, S. 268
 Rice, J. 386, 616, 710, 721
 Richard, S. 121, 163, 184, 200, 256, 311, 444, 483, 488, 562, 640, 720, 755, 759
 Rihanna 373
 Risberg, E. 417
 Robbins, S. P. 26, 80, 137, 220, 582, 716 - 718, 723 - 724, 728, 732, 734, 738, 747, 755
 Roberts, F. 169, 715, 717, 721, 723, 728 - 729, 733, 749, 753 - 754, 762, 765
 Rogers, B. 267, 474
 Rohr, C. 175
 Rosedale, P. 425
 Rosen, R. H. 671, 711, 748, 764
 Roth, D. L. 318, 727, 751, 752
 Rovello, J. 601
 Ruggless, R. 391, 722
 Russwurm, S. 187, 716
 Ryan, A. M. 15, 16, 568, 735, 743, 750-751
- S**
- Sadun, R. 187
 Sakuma, P. 55, 172, 284
 Salinas, J. 464
 Sanchez, M. J. 28, 363, 739
 Saracino, S. 301, 464
 Sawhney, R. 533
 Scale, R. E. 386, 469, 713, 715, 742, 751
 Schein, A. 749
 Schein, E. H. 75, 712, 762
 Schein, M. 193
 Schick, M. 151
 Scholz, A. 704
 Schrempp, J. 303
 Schriewe, J. 51
 Schuch, A. 6
 Schultz, H. 80, 83, 191, 261, 531, 676, 680, 714, 720, 724
 Schwab, C. 417, 418, 722, 738, 759
 See-young, H. 369
 Segre, A. 196
 Seidman, D. 420, 738
 Sellers, P. 531, 714, 732
 Semler, R. 673, 765
 Senge, P. 253, 739
 Sennott, R. 640
 Serwer, A. 83, 531, 680, 734
 Sheahan, C. 638, 760
 Shibata, T. 114
 Shilling, D. 483
 Shishkin, P. 137
 Sidani, Y. 80
 Siegl, Z. 80
 Simmons, R. 681, 715, 718, 746, 765
 Sirkin, H. L. 111
 Skinner, B. F. 557, 615, 754, 758
 Skipper, J. 304
 Slywotzky, A. 311
 Smith, A. 722, 742, 756
 Smith, D. 338, 508, 733, 739-742, 754
 Smith, F. 686
 Smith, K. 521
 Smith, L. 729
 Smith, O. 679
- Smith, P. 747 - 748, 765
 Smith, R. 753
 Smith, W. 733
 Solis, D. 137
 Solis, R. V. 141
 Spacey, K. 315
 Spitznagel, E. 187
 Stache, C. 457
 Stankey, J. 274
 Stanley, V. 182, 728
 Stevens, V. 80, 623, 718, 736, 739, 748, 765-767
 Stewart, T. A. 137, 710, 722, 728, 764
 Stewart, G.L. 746
 Stewart, J. 630
 Stewart, M. 26
 Stone, B. 572, 708, 729 - 730, 733, 755
 Strattman, T. 392
 Stubblebine, R. 289
 Studness, M. 445
 Suemori, A. 222
 Sullenberger, C. 466, 743
 Sullivan, M. D. 386, 718, 742, 745, 755, 759
 Swanson, W. H. 585, 742
 Swigart, R. 483
 Szykiel, J. 303
- T**
- Tam, K. 569, 733, 742
 Tanner, C. 321
 Tata, R. 20, 115, 246, 295, 391, 528, 531, 709, 727, 748
 Taylor, A. 708, 711, 729, 733 - 735
 Taylor, B. 358, 366, 736
 Taylor, F. 34 - 35, 358, 710, 739, 742, 750
 Taylor, H. 269
 Taylor, P. 559
 Taylor, S. 456
 Teijken, R. 386
 Tesson, C. P. 152
 Thew, S. 184
 Thida, T. 686
 Thiederman, S. 147
 Thompson, A. 730,
 Thompson, D. 258, 741, 761
 Thompson, E. 676,
 Thompson, J. 636, 640, 718, 738,
 Thompson, L. 759,
 Thomson, L. 96, 568
 Thulin, I. 672
 Tichy, N. M. 220
 Tkaczyk, C. 680, 711, 713, 744 - 745
 Toegel, G. 80
 Tomé, C. 295
 Toyoda, A. 58, 711
 Trippie, B. 561
 Tsuno, Y. 97
 Turner, J. 136, 234, 747
 Tyler, K. 187, 759, 764
- U**
- Ulukaya, H. 209
- V**
- Valukas, A. 184
 Vandebroek, S. 243
 Van der Veer, J. 410
- Van Reenen, J. 187
 Vardi, Y. 568, 754
 Varghese, T. 49
 Varma, V. 191
 Vassolo, S. 187
 Vatsyayana, M. 117
 Vizquel, O. 557
 Vroom, V. 620, 759
 Vuleta, G. 270
- W**
- Walker, D. 137, 711, 714, 743, 753
 Waller, F. 504, 735, 748
 Warren, T. S. 164, 732
 Watkins, B. 646
 Watkins, S. 175
 Weber, M. 34, 36, 601, 710, 720 - 721, 723, 742, 764
 Weick, K. 213, 724
 Weitz, E. 568, 754
 Welch, J. 425, 708, 751
 Wenig, S. 605
 West, J. 156, 712, 717, 735, 747 - 749
 Wheatley, M. J. 671
 Wheeler, A. 709
 Wheeler, M. 716,
 Wheeler, T. 755
 Whitaker, P. 236
 White, A. 720,
 White, D. 15, 218, 669, 708, 711, 718, - 722, 724 - 725, 737, 752, 754, 756, 760 - 761
 White, E. 721
 Whiting, S. 228, 750
 Whitman, M. 652
 Williams, E. 572, 717, 719, 723, 738, 745, 753, 755, 758, 761, 765
 Wilson, M. 395, 676, 727, 738, 742, 759, 763
 Wong, L. 330, 722, 730, 753
 Woodward, J. 409, 725, 738, 749, 756
- Y**
- Yach, D. 520
 Yamaji, H. 114
 Yang, D. J. 83, 97, 235, 408, 708, 712, 715, 718, 720, 726, 729, 731, 733, 736, 738, 740, 742, 744, 746, 749, 753, 756, 759, 763
 Yang, Y. 745,
 Yang-Ho, C. 235
 Ying-ying, C. 522
 Young-joon, A. 227
 Youngs, R. 684
- Z**
- Zagaris, M. 221
 Zalubowski, D. 538
 Zapp, J. 4
 Zenger, J. H. 671, 740
 Zhang, R. 409, 514, 727, 738, 749, 762
 Zhiguo, J. 230, 725
 Zogby, J. 111
 Zorzato, R. 104
 Zuckenberg, M. 65

მრგბანიზაციების ინდექსი

10th Mountain Division's 3rd Brigade Combat team, 576
3M Company, 65, 274, 383
7-Eleven, 94

A

Abercrombie & Fitch, 122, 134
Abt Electronics, 156
Academy of Motion Picture Arts and Sciences, 121, 149, 170, 187, 303, 429, 645, 665
Accentra, Inc., 201
Accenture.com, 753,
Accenture India, 277, 426, 433, 434, 627
Axiom Corporation, 509
ADP, 401
African Union (AU), 143
AG Interactive, 68, 95, 169, 303, 371, 372, 453, 535
Agreement (NAFTA), 88, 90-92, 107, 111, 770
AgSquared, 176
AICPA, 351
AIDS Red campaign, 176
Air & Space Magazine, 235, 236, 353, 552
Airbus, 93, 166, 288, 371
Air Force, 552
Alameda County Medical Center, 429
Alcoa of Australia, 382
Alibaba Group, 51, 126
All Nippon Airways (ANA), 264
Alpha Chi Omega, 645
Amazon, 52, 76, 206, 224, 269, 288, 289, 298, 301, 315, 384, 424, 501, 538, 579, 624, 656, 685
Amazon.com, 224, 269, 501, 538, 579, 656, 685
AMC 77
AMC Entertainment, 77
Ameren Corporation, 334
American Airlines, 194, 296
American Cancer Society, 280
American Express, 383, 396
American Medical Association, 333
American Standard, 295
American Standard Cos., 295, 377
America's Second Harvest, 156
Amerigas Propane, 477
AMR, 296
Anheuser-Busch InBev, 97
AOL, 477
Aon Corporation, 99
Apache Corp., 67
Apple, 52, 68, 69, 109, 180, 197, 206, 215, 227, 243, 257, 286, 288, 294, 299, 315, 320, 381, 385, 442, 446, 447, 545, 584, 590, 642, 644, 657
Applebee's Restaurants, 288
ArcelorMittal, 429, 509

Arkadium, 601
ARM, 426
ASEAN, 88, 91
Associated Press, 11, 28, 187, 485
Association of Professional in Business Management, 27, 173, 326, 333, 334, 561, 573, 575, 591, 595
Atos, 601
Australian Stock Exchange, 79, 80
Avery-Dennison Corporation, 230
Aviva Investors, 583
Avon Products, 47, 141, 655

B

BAE, 167
Banco Santander, 67
Bang & Olufsen, 299
Barnes & Noble, 52, 288
Bausch & Lomb, 450
Bayer AG, 68, 408
BBC Worldwide, 523
BCP Imports, 410
BearingPoint, 466
Beatles, 497
Beckman Coulter, Inc., 294
Beijing Airport, 399
Beloit College, 560
Belu, 175, 176
Benetton Group SpA, 231
Berkowitz Dick Pollack & Brant, 562
Bershka, 312
Best Buy, 16, 19, 63, 80, 81, 300, 304, 319, 325, 326, 373, 432, 531, 561, 640, 641, 678, 680
Bethesda, Maryland 128, 429, 509
Bethlehem Steel Company, 34
Better Business Bureau, 76, 680
Black & Decker, 189, 244, 373, 397, 477, 494, 671, 686
Black Jack Club, 494
Blockbuster, 314, 315
Bloomberg 15, 26, 76, 91, 133, 187, 191, 244, 261, 266, 418, 432, 443, 484
Bloomberg BusinessWeek 15, 26, 133, 191, 261, 443, 708-709, 711-712, 714-717, 720, 722-725, 728-732, 735, 737-739, 741-743, 745-746, 749-750, 753, 766
Bloomberg BusinessWeek Online 15, 191, 712, 716-717, 728-730, 732, 739, 746
Bloomberg L.P, 266
Blue Cross of California, 241, 383, 629
Blue Origin, 224
BM&F Bovespa stock exchange, 236
BMW, 66, 283, 382, 383, 385, 456, 457
Body Shop, 294
Boeing, 93, 166, 214, 224, 264, 365, 371, 424, 426, 472, 509, 510, 524, 672
Boeing-Rocketdyne, 510

Boeing's Concept Center, 510
Bombardier, 91
Bon-Ton Stores Inc., 202
Bonobos, Inc., 606
Bose Corporation, 294
Boston Beer Company, 703
Boston Consulting Group, 111, 296
Boston Market, 338
Boston Pizza International, 467
Boston Red Sox, 325
Boy Scouts, 221, 489
BP p.l.c., 98, 120, 231, 348, 349
British Airways, 349, 350, 453
British Council, 87
British Petroleum (BP), 348, 595
British Petroleum's (BP) Deepwater Horizon offshore rig, 348-349
Brooklyn Nets, 208
Build-A-Bear Workshop, 66
Bureau of Labor Statistics, 76, 80, 102, 127, 487, 527
Burger King, 218
Business Ethics magazine, 20, 26, 27, 47, 76, 83, 111, 121, 137, 142, 160, 163, 168, 170, 173, 182, 187, 191, 220, 253, 282, 303, 311, 326, 334, 347, 416, 429, 431, 432, 444, 451, 483, 508, 531, 575, 595, 636, 637, 680, 682
Butler International, Inc., 80, 700

C

Cadbury Schweppes, 295
California Supreme Court, 170, 426
Campaign Asia-Pacific, 135
Canadian Imperial Bank of Commerce, 371
Canadian International Auto Show, 340
Canon, Inc., 467
Carlsberg A/S, 624
Carlton and United Breweries, 297, 382, 593
Carmike Cinemas, 77
Carnegie Mellon, 445
Carrier-Carlyle Compressor Facility, 271
Catalyst, 129, 141, 142, 147
Caterpillar, 381, 478
CEDC (Central European Distribution), 690
Center for Academic Integrity, 174
Center for Creative Leadership, 507
Centers for Disease Control bioterror lab, 319
Central European Distribution (CEDC), 690
C F O, 600, 715, 719, 722-723, 729, 733-735, 740, 743, 748-749
Charles Schwab Corporation, 417
Chartered Management Institute, 335
Cheesecake Factory restaurants, 370
Chevron, 591
CHG Healthcare Services, 470
Chick-fil-A, 69
Chico's, 358

Children's Place, 690
 Chobani, 209
 Chrysler, 284
 Cianbro, 241
 CIA World Factbook. ობ.World Factbook, 124
 Cinemark, 77
 Cisco Systems, 17, 38, 51, 172, 228, 283, 394, 438
 Citibank, 591
 Citicorp, 241
 Citigroup, 656
 Cleveland Clinic, 333
 CNET, 442
 Coach, 299
 Coca-Cola Company, 47, 116,118, 130, 141, 158, 166, 280, 297
 Coleman, 365, 498
 Colgate-Palmolive, 174, 367,368
 Columbus Company, Ltd., 575
 Comcast, 18
 Committee to Encourage Corporate Philanthropy, 137, 177
 Compaq Computer, 199, 230
 Conference Board, 170, 537
 Connected Energy, 228, 592
 Conrad & Co., 436
 Consumer Price Index, 331
 Container Store, 304, 663
 Continental Airlines, 274
 Cooperative Association, 561
 Corbis, 35, 527, 556
 Cordis LLC, 615
 Corning, 165, 177, 459, 509
 Corporate Governance Center, 75, 177, 231, 256
 CPAC, Inc., 402
 Cranium, 66
 Credito Emiliano, 99
 Crown Beers, 97, 645

D

Daimler AG, 94, 303
 Danaher Corporation, 294
 Darden Restaurants, 646
 David's Bridal, 550
 DAX 30 Index, 150
 Daxko, 235
 DDB Stockholm, 232
 Decision Lens, 510
 Deere and Company, 376
 Def Jam Records, 681
 Defy Ventures, 175
 Dell Inc., 14, 175, 197,198, 274,275, 372, 383,384, 432, 472, 658, 671
 Deloitte & Touche, 452, 460, 626
 Delphi, 382
 Denver Mint, 318, 329
 Department of Transportation, Britain's, 133, 291, 338, 527
 Detroit Zoo, 501
 Deutsche Bank AG, 79,80, 95, 150,151, 266
 Deutsche Telekom,
 Dial Corporation, 174
 Dick's Sporting Goods, 254
 DineEquity, 630
 Discovery Communications Inc., 470, 476

DISH Network, 315
 Diversity Inc., 116, 119,121, 138, 147,149
 DiversityInc.com, 147
 Division 1 schools, 437
 Domino's Pizza, 380, 602,603
 DotOrg, 177
 Dow Chemical, 383
 Dow Corning, 177
 DreamWorks Animation, 628
 Dropbox, 320
 Dun & Bradstreet (D&B), 352, 459
 Dunkin' Donuts, 97
 DuPont, 95, 159, 663

E

East African Community (EAC), 92
 EBay, 767
 Ecover, 160
 EEOC, 473
 EGreetings, 535
 Eichstaedt&Devereaux, 430
 Electrolux, 228
 Eli Lilly & Co., 226, 392,393
 Emerging Solutions, 527
 Emerson Electric, 355
 Emma Inc., 426
 Employee Benefit Research Group, 129
 Employment Equality Directive, 135
 EnCana, 266
 Endless Ideas, 52
 Enron, 162, 168, 173, 175, 182, 184,185, 341, 592
 Enterprise Rent-a-Car, 174, 340,341, 508
 Equal Employment Opportunity Commission 122, 472
 Ericsson, 426
 Ernst & Young, 119, 121, 123, 135, 184,185, 435,436
 ESPN, 304
 ESPN.com, 304
 Ethics and Compliance Officer Association, 173, 191
 Ethos™ Water, 81
 European Commission, 295
 European Ethics and Compliance & Space Co., 173, 191, 721, 755
 European Union (EU), 288, 295, 690
 Eurostar, 222,223
 Eurotunnel, 222,223
 Evans Findings Company, 261
 Evolution Fresh Inc., 685
 EV Rental Cars, 371, 451
 Exxon, 98

F

Facebook, 2, 19, 55,56, 65, 155, 309, 431, 485,486, 553, 601
 Fairmont Hotel chain, 158
 Fairmont Royal York, 158
 Families and Work Institute, 435
 Fannie Mae, 296
 Fast Company, 26, 443, 680
 Federal Aviation Administration, 574
 Federal Emergency Management Agency (FEMA) 450
 FedEx, 300, 408, 437, 629, 660, 686

Fiat, 95
 Fiji Water, 159
 Florida Power & Light Company, 509
 Fluor, 458
 Forbes, 26, 80, 88, 137, 325,326, 443, 531, 680
 Forbes.com Special, 80
 Ford Australia, 40, 69, 84,86, 95,96, 155, 383, 396,397, 588
 Ford Motor Company, 40, 69, 84,86, 95,96, 155, 383, 396,397, 588, 711, 715, 720, 725,726, 738, 742, 757, 765
 Fortune, 26, 60, 76, 79, 83, 88, 142, 170, 173, 220, 261, 311, 325,326, 333, 355, 386, 391, 443,444, 451, 473, 475, 487, 498, 507, 531, 543, 569, 604, 613, 672,673, 678,680, 682
 Foxconn Technology Group, 256,257
 France Télécom, 256,257
 Francital, 687
 Free Trade Area of the Americas (FTAA), 91, 107
 Fresh Direct, 261, 461, 531
 Frito-Lay, 95, 430
 Frito Lay North America, 294, 431
 Fuller Brands, 402

G

Gallup, 5, 27, 145, 521, 607
 Galyan's, 254
 Gamesa cookie plant, PepsiCo, 404
 Gap, 312
 GapKids, 690
 Garmin Ltd., 284,285
 General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), 93
 General Cable Corporation, 6, 378, 381, 405
 General Electric (GE), 8, 38, 47, 97, 383
 General Mills, 115, 356
 General Motors, 53, 459, 472
 Gensler, 755
 Genuine Scooter Co., 702
 Giordano Holdings Ltd., 356
 GlaxoSmithKline, 241, 431
 Global 100 list, 161, 178
 Global Command and Control Center (GCCC), 276
 Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 682,
 Global Fleet Graphics, 274
 Global Process Development, 104, 293, 512
 Global Reporting Initiative (GRI), 160, 182
 Global Witness, 159
 Glory Foods, 362
 Goatse Security, 442
 Goldman Sachs, 168, 173, 331
 Google, 8, 28,29, 38, 78, 159, 177, 206, 243, 286,288, 290, 298, 300, 309, 328,329, 331,332, 351, 423, 459,460, 478, 485,486, 526, 556, 602, 604,605, 613
 Graphic Laminating Inc., 692
 Great Place to Work Institute, 326, 637
 Green Earth Gardening Supply, 321,322
 Green Gear Cycling, 704
 Greenpeace, 159
 Grupo Televisa, 275
 Gymboree, 690

H

H.J. Heinz Company, 95, 115
 Habitat for Humanity, 177, 385, 445
 Hackensack University Medical Center, 506
 Haier Group, 409
 Hallmark, 396
 Harley-Davidson, 384
 Harrah's Entertainment, 69
 Harris Interactive Poll, 54
 Harvard, 26,27, 47, 142, 182, 187, 220, 253, 311, 416, 429, 431,432, 444, 483, 508, 531, 636,637, 680
 Harvard Business School,, 26,27, 47, 220, 253, 311, 416, 431, 444, 483, 637
 Hasbro Toy Company, 58, 289
 Hawthorne Studies, 39
 Hay Consulting Group, 672
 HBO, 315
 HCL Technologies, 532,533
 Headwaters MB, 16,17
 Health Net Inc., 439
 Heartland Payment Systems, 331
 Heathrow Airport, 349
 Herman Miller, Inc., 701
 Hewlett-Packard (HP), 69, 97, 100, 160, 199, 230, 245, 385, 424, 446, 472, 485, 509, 652
 Hilton Hotels, 278
 HMAS Sheean, 661
 HOB Entertainment, 295
 Hollister, 134
 Home Depot, 295, 312
 HON Company, 9
 Honda, 97
 Honda Motor, 97, 284, 385, 453
 Honeywell, 472
 Hoover's Inc., 83, 459
 Horn Group, 697
 Hospital, 96, 429, 509, 541
 Hospitality Management Corp., 169
 House of Blues Clubs, 3, 19, 101, 111, 295, 315, 466, 521, 600, 652, 665
 HR Magazine, 93, 187, 303, 430, 448, 450, 452, 456,459, 462, 464,465, 471,472, 474, 477, 480,486, 512, 579, 676
 Hulu, 315
 Hyundai Heavy Industries Inc., 276, 369
 Hyundai Motor, 276

I

Iams, 305
 IBM, 129
 IBM Global Services, 63, 96, 101, 129, 135, 165,166, 236, 277, 333, 356, 438, 452, 478, 485, 620
 IBM India, 333
 ICICI Bank, 648
 IdeaNet, 245
 IDEO, 68, 424, 592
 IGeneration, 55
 IHOP International, 630
 IKEA, 212, 288, 357, 375
 IlGiornale, 81,
 India Today Group, 48, 426
 Inditex SA, 312,313

Industry Week, 326, 443, 701
 Institute for Global Ethics, 169
 Institute of Certified 27
 Integrated Information 334
 Intel Corporation, 159, 161, 244, 459, 492,494, 609, 627
 Intel's India Development Center, 627
 Internal Revenue Service (IRS), 171
 International Association of Business Communi-
 cators, 575, 595
 International Monetary Fund (IMF), 93, 107, 770
 International Organization for Standardization
 (ISO), 160
 Internet, 686
 Intuit, 248, 431
 Israel Development Center (IDC), 492
 ITT Industries, 383

J

J.B. Hunt Transport Services, 367
 J.B. Penney Company, 303
 J.B. Power, 461
 Jaguar, 340
 Jeep plant, 284, 338
 Jeff Ellis and Associates, 414
 Johnson & Johnson, 135, 241, 383
 Johnson Controls Inc., 374
 Josephson Institute of Ethics, 175
 Journal of Organizational Behavior, 121
 Just Born, 620

K

Kellogg Company, 142,143, 297,298
 Kelly Services, 132, 338, 430, 586, 629
 KFC, 110, 630
 Khayelitshca Cookie Company, 684
 Khmer Internet Development 686
 Kirin, 97
 Kiva Systems, 298
 Kmart Corporation, 288,289
 Knowledge @ Wharton, 147, 377, 431
 Kodak, 135, 487, 635
 Korean Air, 235,236
 Korn/Ferry International, 123
 KPMG, 435
 Kraft Foods, 115, 375, 507, 645
 Kroger, 237
 Kwintessential, 110

L

L.L.Bean, 371
 Latex Foam International, 568
 Law Commission, 573
 Lawrence Erlbaum Associates, 113,114, 162, 173, 184,185
 Lehigh University, 97, 197
 Lehman Brothers, 383
 Lenovo, 80, 121, 277, 356
 Levi Strauss, 19, 428, 606
 Limited Brands, 76
 LinkedIn, 47, 156, 253, 568
 LinkExchange, 213
 Little Caesars Pizza, 112, 172, 507
 Lockheed Martin Corporation, 80
 London Olympics, 522,523

Lonely Planet Publications, 294, 450
 Louisiana State University, 297, 384, 424
 Louis Vuitton, 297, 384, 424,
 Lowry Park Zoo, 6
 LRN, 420,422
 Lucent Technologies, 552
 Lululemon Athletica, 661
 LVMH-Moët Hennessy Louis 115, 297, 384, 737
 L'Oreal, 483

M

Macy's, 406
 Manpower Argus, 760,
 Marks & Spencer, 356
 Marque, Inc., 701
 Marriott International, 128, 139, 141
 Marsh, 629
 Maruichi Bagel, 687
 Mary Kay Cosmetics, 65, 658
 Massachusetts General 96
 Massimo Dutti, 312
 MasterCard, 207,208, 243, 656
 Mattel, 246, 383
 Mayanei Hayeshua Medical 590
 Mayo Clinic, 7, 39, 520
 McDonald's, 262,264, 314, 328,329, 356, 369, 371, 380, 396, 436, 460, 472, 594, 628
 McKinsey & Co, 130, 191
 McKinsey Quarterly, The, 191
 McMurry, Inc., 747, 763,
 Meade Instruments Corporation, 688
 Mechanical Engineering, 749
 Men's Wearhouse, The, 69
 Mercedes-Benz, 283
 Merck, 472, 487
 Mercosur, 91, 107
 Merrill Lynch, 95, 386
 MGM Mirage, 450
 MGM Resorts International hotels, 118
 Miami International Airport, 465
 Michelin, 297, 402
 Microsoft Corporation, 21, 52, 164, 286,287, 351, 365, 422, 432, 460, 485,486, 527, 698
 Midvale Steel Company, 34
 Mine Safety Appliances Company, 700
 Missouri State Employees' 94
 Modis, 485
 Mohawk Industries, 159
 Molson-Coors, 177
 Money, 680
 Monsanto Company, 590
 Montessori child care, 569
 Morning Star Company, 6
 Moscow Ballet, 645
 Motorola, Inc., 286, 336, 383, 424
 Motown Records, 268
 Multinational Corporation (MNC), 143
 MWH Global, 516
 Myspace, 2

N

NASA, 224,226
 NASCAR, 509, 669
 NASDAQ Stock Exchange, 11
 National Hockey League, 697

National Rural Electric 561
 National Speleological Society, 332
 NaturaCosmetics SA, 161
 NCAA, 573
 NEC Lenovo Japan Group, 97
 Nestlé, 53, 95, 115, 376, 527, 655, 711,
 Nestlé USA, 376
 Netflix, 314,315
 New Balance Athletic Shoes, 305
 New Ventures Group, 509
 New York City Fire Department, 743,
 New York Mets, 221
 New York Times, 80, 112, 187, 191, 259, 261,
 680
 Neyret, 687
 Nichia, 446
 Nichols Foods, 630
 Nielsen Media Research, 228, 676
 Nike, 68, 209, 254, 266, 432
 Nissan Motor Company, 88, 94, 141, 333, 356
 Nokia, 286,288, 383, 432, 472, 594
 Nomura Holdings Inc, 113,114
 Nook, 171, 171n22 52, 206, 288
 Nordson Corporation, 377
 Nordstrom, 68, 299
 North American Free Trade 770
 Northrup Grumman Corporation, 382
 Norwich Union, 591
 Novartis AG, 453
 Novo Nordisk A/S, 161
 Nvidia Corporation, 329, 609

O

Oakland Athletics, 221
 Obama administration, 481
 Ocean Spray Cranberries, 244
 OCE Visa, 316, 317
 Office Depot, 290, 320
 Offyonder.com, 761
 Ohio State, 234, 338, 354, 372, 377, 395, 410,
 646-648, 667, 684, 692, 761
 Olympics, London, 223, 350, 573
 Onexim Group, 208
 Operations Center East 316,317
 Orbital Sciences Corporation, 224
 Organization for Economic Cooperation and
 Development (OECD), 94, 167, 526
 Organization for Standardization, OSHA, 455
 Outward Bound School, 665
 Oxford University, 160, 521
 Oysho, 312
 O’Bryant’s Kitchens, 186
 O’Hare International Airport, 336

P

Pactiv Corporation, 376
 Palm, 68
 Panasonic, 296
 Parrish Medical Center, 629
 Patagonia, 159, 638,639
 Pathmark, 679
 Paychex, 477
 Payless Shoe Source, 356
 Pella Corporation, 371
 Penske Truck Leasing, 426

PepsiCo Inc., 50, 88, 115, 404, 430, 509, 520,
 527, 656
 Pew Research Center, 125, 129, 482
 Pfizer Japan Inc., 376, 418,419, 431, 487, 585
 PfizerWorks, 418
 PFSweb, 429
 Phat Farm, 681
 Philips Professional Luminaires, 508
 Pike Place Market, 80,81
 Pinterest, 58
 Pitney Bowes, 245
 Pizza Hut, 110, 630,
 Plastics, 97, 376
 PolloCampero, 97,
 Post-Millennials, 55
 PricewaterhouseCoopers (PwC), 149, 177
 Procter & Gamble Company, 8, 47, 68, 94, 115,
 243, 272, 296, 305, 352, 354, 429, 432,
 468, 472, 527, 609
 Professional Managers, 27
 Program for Appropriate Technology in Health
 (PATH), 176
 Pull and Bear, 312

Q

Qantas Airways, 18
 Quaker Oats North America, 294
 Qualcomm, 432, 470
 QuickBooks Live Community, 431
 Qwikster, 314

R

R&D Workcenter, 428, 700
 R&S Information Services, 541
 R. R. Donnelley & Sons Company, 300
 Radio City Rockettes, 558
 RadioShack, 450
 Randstad Holding NV, 570
 Randstad USA, 465, 570
 Randy’s Photocopying Service, 362
 Raytheon Company, 585
 Reckitt Benckiser, 115
 Recording Industry Association of Ameri-
 ca, 334
 Recreational Equipment, Inc., 265
 Red Box, 315
 Red Bull Media House, 19
 Regal Entertainment Group, 77
 Renault SA, 88, 94, 152,154
 Reuters, 100, 113, 149, 236, 283, 314, 476,
 531
 Ritz-Carlton Hotels, 593
 Rockwell Automation, 509
 Rowe Furniture, 380
 Royal Dutch/Shell PLC, 95
 RSA Security, 685
 Rush Communications, 681
 Russell Simmons Argyle Culture, 681,
 Russia, 18, 86-87, 98, 103, 109, 115, 208, 352,
 527
 Ruth’s Chris Steak House, 466

S

S. C. Johnson & Sons, Inc., 135
 Sabre Holdings, 438
 Safeway, 280

Saint-Gobain Performance 376
 SAIT Polytechnic, 575
 Saks, 336
 Samsung Electronics, 227,
 Samsung Heavy Industries Ship Construc-
 tion, 665
 San Francisco Giants, 351
 San Francisco Opera, The, 556
 Sapien Corporation, 699
 Sara Lee, 295
 SAS Institute, Inc., 365, 569,570, 613, 627, 655
 SCAN Health Plan, 433, 435
 Schering-Plough, 381
 Schlotzky’s, 97
 Schlumberger, 458
 Scotiabank, 231
 Sealed Air Corporation, 353
 Sears Holdings, 164, 168, 288
 Seattle’s Best Coffee, 80
 Second Life, 425
 Semco Group, 673,674
 Services (KIDS), 333, 367, 408, 541, 629, 686
 Seven &iHoldings, 94
 Seventh Generation Inc., 487
 Shakey’s Pizza, 97
 Siemens AG, 372
 Siemens Energy, 514
 Sierra Nevada, 224
 Simplex Nails Manufacturing, 372
 Sims Metal Management Ltd., 161
 Singapore Airlines, 305, 543
 Skinny Improv group, 507
 Skip Hop, 687
 Skoda, 371
 Skype, 588
 Smart Balance Inc., 244, 426
 Smart Money, 680
 SMG Connected, 592
 Society for Human Resource Management
 (SHRM), 483
 SociétéGénérale, 540
 Sodexo, 138, 142
 SolidairesUnitairesDémocratiques, 256
 Sonic Corporation, 192,194, 218
 Sony Corporation, 52, 61, 95, 197,198, 383
 South Asian Association for Regional Coopera-
 tion (SAARC), 92
 Southern Common Market, 107
 Southwest Airlines, 61, 65, 69, 71, 297, 300,
 324, 341, 381, 451, 538, 574
 Space Exploration Technologies (SpaceX), 224
 Spartan Motors, 302, 303
 Sport Otto, 702
 Springfield, Missouri, News-Leader, 713-714,
 716-717, 722, 728-730, 732-734, 738, 755,
 Springfield Remanufacturing Company
 (SRC), 629
 St. Jude Children’s Research Hospital, 541
 St. Louis Cardinals, 7
 Staff Builders, 400
 Stagee.com, 499
 Starbucks Access Alliance, 189
 Starbucks Armed Forces Support Network, 189
 Starbucks Black Partner Network, 189
 Starbucks Coffee Agronomy Company (Costa
 Rica), 676

Starbucks Coffee Trading Company (Switzerland), 676
 Starbucks Corporation, 80, 191, 590
 Starbucks Entertainment, 81
 Starbucks Europe, 247, 527
 StarbucksMelody.com, 680
 Starcom MediaVest Group, 592
 Starwood Hotels, 95, 100, 278
 Stradivarius, 312
 Stryker Corporation, 700
 StubHub, Inc., 697
 Students in Free Enterprise (SIFE), 174
 Suburban Hospital 429, 509
 SuccessFactors, 591
 Suncor Energy Inc., 161
 SuperValu, 19
 Supplier City, 372
 SvenskaHandelsbanken, 357
 Swingline, 201
 Sylvania, 509
 Symantec Corporation, 30, 31
 Sysco, 375, 376

T

T&D, 243, 676
 T-Mobile, 213
 Taco Bell, 110, 630
 Taj Mahal Palace, 48-50, 60
 Tallahassee-Leon Federal Credit Union, 230
 Tandberg, 283
 Tata Global Beverages, 528
 Tata Group, 20, 115, 246, 295
 Tata Sons, 246
 Tazo Tea, 81, 528
 TechForum, 428
 Tecnologico de Monterrey, 269
 Ted's Malibu Surf Shop, 645
 Tefron, 686
 Tennessee Valley Authority, 542
 Terex Corporation, 405
 Terminal 5 (T5), 349-350
 Tesco, 427
 Tesla Motors, 11
 Texas Instruments, 357, 658
 Texas Rangers baseball team, 557
 Thermo Fisher Scientific, 377
 Thomson SA, 96
 Timberland, 70, 165
 Timken, 372
 TOMS Shoes, 183
 Tom's Of Maine, 68
 Torrefazione It, 80
 Towers Watson, 5, 452, 587
 Toyota, 58, 284, 304, 371, 380, 385, 453
 Transnational or Borderless Organization, 770
 Tsingtao Brewery, 230
 Turner Industries Group LLC, 136
 Twitter, 18, 19, 309, 332, 572, 573, 601, 602
 Tyson Foods, 69

U

U.S. Armed Forces, 545
 U.S. Army, 460
 U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), 487, 527
 U.S. Census Bureau, 127
 U.S. Coast Guard, 734

U.S. Congress, 112, 367,
 U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 122
 U.S. Federal Trade Commission, 295
 U.S. Navy Seals, 515
 U.S. Postal Service (USPS), 290
 U.S. Small Business Administration, 682
 U.S. Small Business Administration's Office of Advocacy, 682
 U.S. State Department, 7, 124, 561,
 U.S.—Central America Free Trade Agreement (CAFTA), 91
 UBS AG, 169, 320
 Ulsan plant, Hyundai Motor, 276
 Under Armour (UA) 254
 UN Global Compact, 167
 Unilever, 48, 95, 295, 352, 353
 UniRush, 681
 Unisys, 472, 487
 United Airlines, 356
 United Nations, 167, 168
 United Parcel Service (UPS), 242
 United Plastics Group, 97
 United Technologies Corporation (UTC), 169
 United Way, 7
 Univenture Inc., 684
 Universal Music Group, 681
 University Hospital, Erlangen, Germany, 51
 University of Arizona, 269
 University of Cambridge, 644
 University of Iowa, 646-647, 667,
 University of Michigan, 138, 326, 347, 648-649
 USA Today, 83, 125, 261, 391, 680, 681
 Uterqüe, 312

V

ValeoKlimasystemme GmbH, 382
 Verizon, 229, 445, 446, 475
 Volkswagen AG, 232, 371, 472
 Volvo, 212, 356, 357, 507
 Vuitton SA, 297, 384, 424
 Vurv Technology, 607
 VZ-LIFE, 475

W

W. L. Gore & Associates, 60, 62, 507
 Wachovia, 177
 Walgreen, 133, 304
 Wall Street, 26, 50, 54, 80, 83, 137, 139, 187,
 220, 260, 261, 368, 474, 527, 531, 680,
 684, 685
 Wall Street Journal, 26, 80, 83, 137, 139, 187,
 220, 261, 368, 474, 527, 531, 680
 Wall Street Journal Online, 80
 Walmart, 20, 95, 112, 156, 288, 290, 294, 297,
 299, 300, 304, 312, 333, 374, 376, 411, 614
 Walt Disney Company, 76, 333
 Waste Management, 669
 Watson Wyatt, 5, 436, 452, 485, 587
 Wayfair.com, 630
 Weather Channel, 456
 Weber Shandwick, 601
 Wellmark Blue Cross & Blue Shield, 241, 383
 Wellness Corporate Solutions, 231
 Wells Fargo, 383
 Wendy's, 373, 380

Western Electric Company Works, 39
 Western Provident Association, 591
 Whirlpool, 408
 White Castle, 218, 669
 Whole Foods Market, 41, 301, 591, 687
 Wild Oats Markets, 592
 William Wrigley Jr. Co., 592
 Wilson Sporting Goods, 395
 Winter Olympics, 73
 Wipro Limited, 277
 Workforce Management Online, 338, 339
 World Bank Group, 715, 769
 World Business Council for Sustainable Development (2005), 20
 WorldCom, 162, 184
 World Economic Forum, 54, 161
 World Factbook, The, 100, 124
 WorldNow, 66
 World Trade Organization (WTO), 92, 93, 107
 Wormald Security, 382
 Wyeth research division, 612

X

Xerox Innovation Group, 14, 69, 243, 424, 431,
 509

Y

Yahoo!, 2, 408
 Yamaha Corporation of America, 478
 Yankee Candle, 669
 YouTube, 19, 78, 232, 599, 602, 603
 Yum Brands Inc., 110, 630

Z

Zappos.com, 76
 Zara, 312, 313
 Zimbabwe, 98-99
 Zimmer Holdings, 685
 Zippo Manufacturing, 57
 Zynga, 2, 5, 7

გამოცემაზე მუშაობდნენ:

გამომცემლობის რედაქტორი
დალი გერმანიშვილი

ლელა ნიკლაური
ნათია დვალი
ნინო ებრაღიძე

Released with the participation of:

Stylistic Editor
Dali Germanishvili

Lela Tsiklauri
Natia Dvali
Nino Ebralidze

წიგნი გამოსცა თსუ გამომცემლობამ
Published by TSU Press

0179 თბილისი, ი. ჭავჭავაძის გამზირი 14
14, Ilia Tchavtchavadze Avenue, Tbilisi 0179
Tel: 995 (32) 225 04 85, 6278
www.press.tsu.edu.ge