

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნონა ქარქუზაშვილი

მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში  
და მათი გადაჭრის გზები

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი

2015

ნაშრომი შესრულებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე, მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: **დავით ნარმანია**

პროფესორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი.

ოფიციალური შემფასებლები: **გოდერძი ტყეშელაშვილი**

პროფესორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ტრანსპორტის და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის დეპარტამენტი.

**ნინო ზარნაძე**

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი.

**დისერტაციის დაცვა შედგება 2015 წლის 7ოქტომბერს, 14:00 საათზე,**

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე.

**მისამართი:** 0186, თბილისი, უნივერსიტეტის ქ. 2; თსუ X კორპუსი, აუდიტორია №206.

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

მ. ლობჯანიძე

## შინაარსი

საკვლევი თემის აქტუალურობა.....	4
კვლევის მიზანი და ამოცანები .....	4
კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა .....	5
კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდი და საინფორმაციო რესურსები .....	6
ნაშრომის აპრობაცია .....	8
სადოქტორო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა .....	9
ნაშრომის ძირითადი შინაარსი.....	10
თავი 1. თანამედროვე კომპანიების მართვის ორგანიზაცია .....	10
თავი 2. მართვის პრობლემები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე კომპანიებში.....	12
თავი 3. ქართული კომპანიების მართვის სრულყოფის ღონისძიებები .....	16
დასკვნა .....	21
დანართი: გამოქვეყნებული შრომები .....	24

**საკვლევი თემის აქტუალურობა.** ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება თუ წარუმატებლობა დამოკიდებულია მართვის ხარისხზე, მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპერატიულობასა და სიზუსტეზე. ორგანიზაციის წარმატება პირდაპირ კავშირშია რამდენად ცხადაა განსაზღვრული ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები და პრიორიტეტები, რამდენად გონივრულად ხდება საქმიანობის დაგეგმვა, საკვანძო პროცესების მართვა, რამდენად კარგად იყენებენ ორგანიზაციები ადამიანურ რესურსებს, სწორად წარმართავენ საკუთარ საქმიანობას სტრატეგიული, ოპერატიული და ტაქტიკური თვალსაზრისით.

თანამედროვე ეტაპზე კომპანიების უმეტესობის წარუმატებლობა, არა მარტო საქართველოში, არამედ განვითარებულ ქვეყნებშიც მენეჯმენტს უკავშირდება. სამწუხაროდ, იშვიათია კარგად დალაგებული მართვის სისტემები, პასუხისმგებლობების, როლებისა და ძალაუფლების გაუგებარი განაწილება, არაორგანიზებულობა, არაკოორდინირებულობა მოქმედებებში და ერთმანეთის შეუსაბამო გადაწყვეტილებების სიმრავლე ორგანიზაციათა დიდი ნაწილისთვის არის დამახასიათებელი.

საკითხი აქტუალურია, რადგანაც თანამედროვე ქართულ კომპანიებში ხშირად წარმოიქმნება მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები. მსგავსი სადისერტაციო ნაშრომი ბოლო წლებში ჯერ არ მომზადებულა, ამდენად საინტერესოა ის მიგნებები, რაც კვლევის შედეგად გამოვლინდა.

მსოფლიო პრაქტიკიდან გამომდინარე, მართვისადმი მიდგომები მუდმივად იცვლება და სულ უფრო მეტად ხდება მათი სრულყოფა, მაგრამ საქართველოში ან ვერ პოულობს განვითარებას ან გვიან ინერგება. უცხოური გამოცდილება კი საკმაოდ თვალსაჩინოა და მისი გამოყენების პერსპექტივები ქართველი მენეჯერების მიერ რეალურია. შესაბამისად, საკითხი მნიშვნელოვანია, რათა შემდეგ ეს მოდელები პრაქტიკულად გამოყენონ კომპანიებმა.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის მიზნის განსაზღვრამდე საჭიროა „ქართული კომპანიების“ დეფინიციის განმარტება. ამ კონკრეტული კვლევის ფარგლებში ქართულ ორგანიზაციებში უნდა მოვიაზროთ მხოლოდ ადგილობრივი საკუთარება, თუ უფრო მეტი?

ვინაიდან კვლევა ეხება მართვის პრობლემებს, ქართულ ორგანიზაციებში გაგაერთიანეთ საქართველოში მოქმედი ყველა კერძო კომპანია და არა მხოლოდ

ადგილობრივი ორგანიზაციები. კვლევისთვის საინტერესო იყო ის ჯგუფიც, რომლებიც შეიძლება საქართველოში არ არიან რეგისტრირებულნი, მაგრამ მათი მმართველი გუნდის დიდი ნაწილი დაკომპლექტებულია ქართველი მენეჯერებისგან. ამ კომპანიებში მმართველობით გადაწყვეტილებებს იღებენ ქართველი მენეჯერები და ამასთან, ისინი მოღვაწეობენ საქართველოში და ქართულ რეალობაში.

აქედან გამომდინარე, კვლევის მიზნად განისაზღვრა საქართველოში მოქმედი კომპანიების მართვაში არსებული პრობლემების გამოვლენა და მათი გადაჭრის პრაქტიკული რეკომენდაციების მომზადება.

მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- კომპანიების მართვის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების დამუშავება;
- კვლევის ძირითადი მიმართულებების გამოყოფა თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის პრობლემების კომპლექსურად შესასწავლად;
- გამოყოფილი ძირითადი მიმართულებების მიხედვით კონკრეტული ჰიპოთეზების დამუშავება ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებულ საგარაუდო პრობლემებზე, რომელთა გადამოწმებაც კვლევის შედეგად უნდა მომხდარიყო;
- კვლევის ოპტიმალური მეთოდისა და პროცესის განსაზღვრა, რომელიც უზრუნველყოფდა მიზნის მიღწევას;
- კვლევის შედეგების ანალიზი და საქართველოში მოქმედი თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებული პრობლემების გამოვლენა;
- გამოვლენილი პრობლემების საფუძველზე პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რომელთა გამოყენებითაც ორგანიზაციები შეძლებენ მართვის ხარისხის რეალურად გაუმჯობესებას.

**კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** მსგავსი კომპლექსური კვლევა საქართველოში მოქმედ კომპანიებზე ჯერ არ ჩატარებულა, ამიტომ გამოვლენილი მიგნებები ფაქტიურად ახალია ქართული კომპანიების მართვის სფეროში. კონკრეტულად კვლევის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- შემუშავებულია სტრატეგიის შემუშავების სისტემური მიდგომის მოდელი და სტრატეგიული ამოცანების რეალიზაციის მექანიზმები;

- შეფასებულია ბიზნეს პროცესების მართვის ხარისხი და დასახულია მისი განვითარების ნაბიჯები;
- გაანალიზებულია საქართველოში მოქმედ კომპანიებში მართვის თავისებურებები, გამოვლენილია ძირითადი პრობლემები და დასახულია გაუმჯობესების გზები.

ნაშრომში მოცემულია პრაქტიკული რეკომენდაციები, რომელთა დანერგვა დაეხმარება კომპანიების მენეჯმენტს მართვის ხარისხის ამაღლებაში და მათ ორგანიზაციებში მართვის სისტემების ჩამოყალიბებაში. აღნიშნული რეკომენდაციებიდან ნაწილის ღირებულება მდგომარეობს იმაში, რომ კონკრეტული პრობლემიდან გამომდინარე კონსოლიდირებულია სხვადასხვა მეცნიერებისა და ექსპერტების მიერ სხვადასხვა დროს გაკეთებული მიგნებები, მათი გაანალიზებისა და ქართულ რეალობასთან შეხამების საფუძველზე შემუშავებულია მიდგომები და მექანიზმები, რომლებიც ქართული კომპანიების მართვის პროცესს ეფექტიანს გახდის.

**კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდი და საინფორმაციო რესურსები.** საქართველოში მოქმედი თანამედროვე კომპანიების მართვის სისტემებში არსებული პრობლემების გამოვლენისა და შესწავლის მიზნით ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, რომელშიც მონაწილეობდა საქართველოში მოქმედი 59 ორგანიზაცია.

მართვის სისტემებში არსებული პრობლემების გამოკვლევისათვის (პირველადი ემპირიული მონაცემების შესაგროვებლად) მომზადდა სპეციალური კითხვარი, რომელიც შედგებოდა სამი ძირითადი ნაწილისგან:

1. კითხვები, რომლებიც განკუთვნილია თანამედროვე ქართულ კომპანიებში სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების მხრივ არსებული პრობლემების გამოვლენისთვის;
2. კითხვები, რომლებიც განკუთვნილია თანამედროვე ქართულ კომპანიებში მართვის სტრუქტურის ფორმირებისა და გადაწყვეტილების მიღებისთვის არსებული პრობლემების გამოსავლენად;
3. კითხვები, რომელთა მიზანიც არის ბიზნეს-პროცესების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლენა.

კითხვარები გაეგზავნათ ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს, დირექტორებს, ან ისეთი სამსახურის ხელმძღვანელებს, რომლებიც ინფორმირებულები არიან მართვის სისტემებზე კომპანიაში (მაგ.: დაგეგმვისა და კონტროლის სამსახურის ხელმძღვანელი).

კვლევისთვის შეირჩა საქართველოში მოქმედი კერძო ადგილობრივი და უცხოური ორგანიზაციები, რომლებიც ბაზარზე არსებობენ მინიმუმ 3 წელი, ჰყავთ მინიმუმ 50 თანამშრომელი და საშუალო წლიური შემოსავალი აქვთ მილიონი ან მეტი ლარი.

ასეთი კრიტერიუმები გამოიყო იმისათვის, რათა ორგანიზაციის პრობლემები არ ყოფილიყო მისი ახალგაზრდობით გამოწვეული და მენეჯმენტს ჰქონოდა დრო მართვის სისტემების ჩამოყალიბებისა და დანერგვისათვის. მეორე მხრივ მცირე ზომის ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებული ხარვეზები ხშირად არ არის ისეთი შესამჩნევი და დისკომფორტის მომტანი, როგორც შედარებით მსხვილ ორგანიზაციებში. მაგალითად, ნაკლები სირთულეები ექმნებათ ინფორმაციის კომუნიკაციის თვალსაზრისით და ნაკლებად ჩანს ორგანიზაციული მოწყობის მხრივ არსებული პრობლემები.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით მოცემულ კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს საქართველოში მოქმედი 1042 ორგანიზაცია. აღნიშნული ჯგუფიდან კომპანიების შერჩევა მოხდა ალბათური პრინციპით. შედეგების რეპრეზენტატულობის ამაღლების მიზნით, ორგანიზაციები დამატებით დაიყო კიდევ თანამშრომლების რაოდენობის მიხედვით: 50-დან 100-მდე, 100-დან 500-მდე და კომპანიები 500-ზე მეტი თანამშრომლით. ცალკეული ჯგუფიდან ორგანიზაციები გამოიკითხა თანაბარი ხვედრითი წილით.

კვლევა ჩატარდა შემდეგ ძირითად ეტაპებად: ჰიპოთეზების შემუშავება, ჰიპოთეზების გადამოწმება, კითხვარის მომზადება, კრიტერიუმების შემუშავება და ორგანიზაციების შერჩევა, გამოკითხვა, კვლევის შედეგების ანალიზი და ძირითადი დასკვნების გამოტანა.

მოქმედი ორგანიზაციების რაოდენობა:	1042
გამოკითხული ორგანიზაციების რაოდენობა:	59
გამოკითხული ორგანიზაციების %:	6%

		მოქმედი ორგანიზაციების რაოდენობა	გამოკითხული ორგანიზაციების რაოდენობა	
თანამშრომლების რაოდენობა	50 - 100	530	30	6%
	101 - 500	426	24	6%
	500 <	86	5	6%

აღნიშნული კვლევის დასრულების შემდეგ ჩატარდა შემხვედრი გამოკითხვა ორგანიზაციის რიგით თანამშრომლებთანაც. მათთვის მომზადდა ცალკე კითხვარი იგივე ჰიპოთეზებზე დაყრდნობით.

თანამშრომლებთან კვლევის ჩატარების მიზანი იყო ხელმძღვანელი პირების გამოკითხვის შედეგების გადამოწმება და ორგანიზაციაში არსებული მართვის პრობლემების დანახვა თანამშრომლების მხრიდან. ნაშრომში წარმოდგენილი დასკვნები გამოტანილია ამ ორი ტიპის კვლევის შედეგების შეჯერებისა და ანალიზის საფუძველზე. საბოლოოდ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 100-ზე მეტმა თანამშრომელმა. კვლევა ჩატარდა იმავე ორგანიზაციებში, რომელთა ხელმძღვანელი პირებიც გამოიკითხა.

ქართული და უცხოური ლიტერატურის მიმოხილვისთვის კი გამოყენებულ იქნა როგორც ბეჭდური, ისე ელექტრონული ლიტერატურა, სხვადასხვა ელექტრონული ჟურნალები და გამოცემები.

**ნაშრომის აპრობაცია.** სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია შედგა თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის სხდომაზე 2015 წლის 28 მაისს.



**სადოქტორო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** წარმოდგენილი დისერტაცია მოიცავს 180 ნაბეჭდ გვერდს (დანართების გარეშე), 20 სქემას, 13 გრაფიკს, 10 ცხრილს და გამოყენებული ლიტერატურის სიას 71 დასახელებით. სტრუქტურულად სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, 3 თავის, დასკვნებისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა შემდეგია:

## **შესავალი**

### **თავი 1. თანამედროვე კომპანიების მართვის ორგანიზაცია**

- 1.1. მართვის ფუნქციები თანამედროვე მენეჯმენტში
- 1.2. მართვის ფუნქციონალური ქვესისტემები თანამედროვე მენეჯმენტში
- 1.3. გადაწყვეტილებების მიღებაზე და კომპანიის მართვაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი

### **თავი 2. მართვის პრობლემები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე კომპანიებში**

- 2.1. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემები
- 2.1. მართვის სტრუქტურის ფორმირების და გადაწყვეტილების მიღების პრობლემები
- 2.3. ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები

### **თავი 3. ქართული კომპანიების მართვის სრულყოფის ღონისძიებები**

- 3.1. სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების სრულყოფის ღონისძიებები
  - 3.1.1 სტრატეგიის შემუშავების პროცესისადმი სისტემური მიდგომა
  - 3.1.2 სტრუქტურის ფორმირება სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე
- 3.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებები
- 3.3. ბიზნეს პროცესების მართვის სრულყოფის ღონისძიებები

## **დასკვნა**

## **გამოყენებული ლიტერატურა**

## **დანართები**

## ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

პირველ თავში - „თანამედროვე კომპანიების მართვის ორგანიზაცია“, მოცემულია მართვის ძირითადი ფუნქციებისა და ფუნქციონალური ქვესისტემების აღწერა იმ მიზნით, რომ სრულად შეკრას და წარმოადგინოს მართვის ძირითადი ასპექტები, არსებული თეორიები და მიდგომები.

ნაშრომში მოცემულია მართვის ყველა ის თეორიული მოდელი, ფუნქცია და სისტემა, რომელიც მნიშვნელოვანი და აქტუალურია დღეისათვის. დეტალურადაა განხილული მართვის ოთხი ძირითადი ფუნქცია (დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, კონტროლი) და ურთიერთკავშირი სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზების ფუნქციას შორის.

ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა, რომელსაც აწყდებიან მენეჯერები მართვის პროცესში, სტრატეგიის შემუშავებასთან ერთად, არის სწორედ სტრუქტურის შემუშავება ანუ შრომის დანაწილების და დელეგირების ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა, შესასრულებელი ფუნქციების სწორად გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებსა და კონკრეტულ პოზიციებს შორის. სტრუქტურის სხვადასხვა განმარტება არსებობს. მაგალითად, ტომპსონი (Thompson 1967) ორგანიზაციულ სტრუქტურას განიხილავდა, როგორც ურთიერთობების, უფლებამოსილებისა და კომუნიკაციის შიდა სისტემას, გრინუდი (Greenwood 1980) - როგორც ორგანიზაციის ჩარჩო-მოდელს და როლებისა და პროცედურების ფორმალურ კონფიგურაციას; მოგვიანებით ბარნიმ და გრიფინმა (Barney & Griffin 1992) და ბარტოლმა და მარტინმა (Bartol & Martin 1994) ორგანიზაციული სტრუქტურა განიხილეს, როგორც პოზიციების, პოზიციების ჯგუფების, ანგარიშვალდებულებისა და ურთიერთობების ჩარჩო-მოდელი, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს მისი მიზნების მისაღწევად.

სტრუქტურების ძირითადი სახესხვაობებია: ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, დივიზიონალური სტრუქტურა, მატრიცული სტრუქტურა, გუნდური და ქსელური სტრუქტურა. მენეჯმენტის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეარჩიოს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებს და მასზე მოქმედ გარე და შიდა ფაქტორებს. საუკეთესო სტრუქტურა არის ის, რომელიც უზრუნველყოფს გარე სამყაროსთან ყველაზე ეფექტურ ურთიერთკავშირს,

თანამშრომლების შრომის მიზნობრივ განაწილებას, შედეგად კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და ორგანიზაციის მიზნების ეფექტურად განხორციელებას.

სტრატეგიული დაგეგმვა და ორგანიზება, ერთმანეთზე დამოკიდებული ფუნქციებია, იმ კუთხით, რომ ორგანიზაციის სტრატეგია განსაზღვრავს მის სტრუქტურას და პირიქით, არსებული სტრუქტურა ზეგავლენას ახდენს სტრატეგიის განსაზღვრაზე. ამ მიმართულებით საკმაოდ ბევრი კვლევა ჩატარდა, რომლებმაც ეს დაადასტურეს, მათ შორის არის: მაილსი და სნოუ (Miles & Snow 1978) – სხვადასხვა ტიპის სტრატეგიას სჭირდება სპეციფიკური, მათზე მორგებული ორგანიზაციული სტრუქტურა; ბობიტი და ფორდი (Bobbitt & Ford 1980) – ორგანიზაციული სტრუქტურა აწესებს გარკვეულ შეზღუდვებს სტრატეგიის შერჩევაში; ბოუერი (Bower 1970, 1975), ბარგელმენი (Burgelman 1983) – ორგანიზაციაში მოქმედი ოპერაციული და ადმინისტრაციული სისტემები (ტექნოლოგიები და სტრუქტურა) ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას კომპანიის განვითარების სამომავლო სტრატეგიის შერჩევაზე.

იმის დადგენა, თუ რომელი სტრატეგიაა მისაღები ორგანიზაციისათვის, არის სერიოზული გამოკვლევების შედეგი. სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე მოქმედებს მრავალი ფაქტორი, მათ შორის: რისკი, წარსული სტრატეგიების გამოცდილება და ა.შ. სწორედ ამიტომ კვლევის ნაწილში ყურადღება გამახვილებულია იმაზე, თუ რამდენად აქვთ საქართველოში მოქმედ კერძო ორგანიზაციებს საერთოდ შემუშავებული განვითარების 3-5 წლიანი სტრატეგია და მის განსახორციელებლად საჭირო შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ნაშრომის პირველ თავში, სხვა საკითხებთან ერთად, ყურადღება გამახვილებულია კომუნიკაციის მნიშვნელობაზეც ორგანიზაციაში და დასაბუთებულია რატომ მოხდა ამ საკითხის შესწავლა კვლევის ფარგლებში. ნაშრომის პირველ ნაწილში განხილულ თითოეულ საკითხს განმარტებული აქვს რა კუთხით არის კვლევაში გადატანილი და კონკრეტულად რაზე და რატომ გაკეთდა აქცენტი. მაგალითად, დაღმავალ კომუნიკაციაზე აქცენტირების მიზეზი გახდა საზღვარგარეთ ჩატარებული კვლევების შედეგები, რომლებმაც დაადასტურეს, რომ ვაკუუმია არა მხოლოდ სტრატეგიის ფორმირებასა და მის აღსრულებას შორის, არამედ უფრო მეტიც, ვაკუუმია სტრატეგიის ფორმირებასა და თანამშრომლებისთვის

მის გაცნობას შორის. Kaplan & Norton-მა (2005) საკუთარი კვლევის შედეგად დაადგინეს, რომ თანამშრომლების 95%-მა არ იციან ან არ ესმით იმ ორგანიზაციების სტრატეგია, სადაც მუშაობენ. Axson-ის (1999) მიხედვით თანამშრომლების 73%-ს არ აქვს წვდომა ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებთან, უფრო მეტიც, მენეჯერების მხოლოდ 42%-ს აქვს წვდომა სტრატეგიულ გეგმებთან.

**მეორე თავი - „მართვის პრობლემები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე კომპანიებში“**, მთლიანად ეთმობა კვლევის შედეგებს, გამოვლენილ ტენდენციებს და გაკეთებულ მიგნებებს. ვინაიდან მართვის ყველა ფუნქციის და ფუნქციონალური ქვესისტემების მიმართულებით პრობლემების შესწავლა ერთი კვლევის ფარგლებში იქნებოდა ძალიან რთული, მიღებული შედეგების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, აქცენტი გაკეთდა მხოლოდ სამი ძირითადი მიმართულებით - სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემებზე, მართვის სტრუქტურის ფორმირების პრობლემებზე და ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე.

კვლევის შედეგები აღმოჩნდა საკმაოდ საინტერესო. ძირითადი პრობლემები, რაც სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების კუთხით გამოიკვეთა, არის შემდეგი:

- საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების თითქმის ნახევარს, **47%-ს**, განვითარების სტრატეგია ან საერთოდ არ აქვს შემუშავებული ან არ აქვს ფორმალისებული (მომზადებული დოკუმენტური სახით);
- ნაკლებად ხდება სტრატეგიის დეკლარირება და მისი თანამშრომლებისთვის სათანადოდ გაცნობა;
- იშვიათია სტრუქტურის შემუშავება სტრატეგიიდან (პრიორიტეტული ამოცანებიდან) გამომდინარე, არ ხდება სტრუქტურის მორგება სტრატეგიაზე.

სტრატეგია, როდესაც არ არის დაწერილი ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მართვა ხდება ზეპირი, სიტყვიერი შეთანხმებების დონეზე და მიღებული გადაწყვეტილებები კომპანიის მიზნებთან, ხედვასთან, ამოცანებთან და მათი მიღწევის გზებთან დაკავშირებით მხოლოდ კომპანიის მენეჯმენტის გუნდის წევრების გონებაშია. მნიშვნელოვანია მოხდეს სტრატეგიის დოკუმენტის სახით დაფიქსირება, როგორც კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ორიენტირის. ეს ამარტივებს სტრატეგიის შემდგომ გადახედვას, შესაბამის თანამშრომლებამდე ძირითადი გადაწყვეტილებების მიტანას და მიღწეული შედეგების შეფასებასაც.

კვლევის შედეგებიდან საყურადღებოა თანამშრომლებისთვის სტრატეგიის გაცნობის საკითხი. გამოკითხული ორგანიზაციების ხელმძღვანელი პირების 90%-მა აღნიშნა, რომ ხდება კომპანიის განვითარების სტრატეგიის თანამშრომლებთან კომუნიკაცია. თუმცა, განსხვავებული შედეგები მივიღეთ თანამშრომლების გამოკითხვით – 63%-მა აღნიშნა, რომ მათთვის არ არის ცნობილი ორგანიზაციის სტრატეგია.

ხელმძღვანელი პირებისა და თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგებს შორის განსხვავება მიუთითებს იმაზე, რომ საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში ნაკლებად ხდება თანამშრომლებთან სტრატეგიის სათანადოდ გაცნობა. შესაძლოა, ეს არ ხდება შესაბამისი მეთოდით, ფორმით და პერიოდულობით, რაც ამცირებს თანამშრომლებში იმის აღქმას რა ინფორმაციას აწვდიან, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ინფორმაცია მათთვის, რატომ უნდა იცოდნენ ან/და ამას აქვს ერთჯერადი სახე, რის გამოც დროთა განმავლობაში ავიწყდებათ.

სტრატეგიის აღსრულებას რაც შეეხება, აქ არის ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი - სტრატეგიის აღსრულებისთვის უნდა არსებობდეს შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიის განხორციელებას. სამწუხაროდ, სტრატეგიის შესაბამისი სტრუქტურის ფორმირების საკითხს მენეჯერები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების მიმართულებით კვლევის შედეგად გამოვლინდა შემდეგი ძირითადი ხარვეზები:

- საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯერების ნაწილი არ მიიჩნევს სტრუქტურას კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად;
- ერთ მენეჯერს ერთდროულად ჩაბარებული აქვს რამოდენიმე პრიორიტეტული ამოცანა;
- თანამშრომლები პასუხისმგებელნი არიან ცალკეულ ფუნქციებზე და არა ამოცანებზე;
- პოზიციების დასახელება არ ასახავს ამ პოზიციების ძირითად პასუხისმგებლობას და იმ მთავარ ღირებულებას, რაც უნდა შექმნან კომპანიისთვის.

გამოკითხული ხელმძღვანელი პირების უმეტესობა მიიჩნევს, რომ კომპანიის წარმატების ძირითადი ფაქტორები არის კადრები, სტრატეგია და ბიზნეს პროცესები. ორგანიზაციული სტრუქტურა კი კითხვარში მითითებული შვიდი ფაქტორიდან მხოლოდ მეექვსე ადგილზეა (27%). ისინი არ თვლიან, რომ სტრუქტურის გაუმჯობესებაზე ღირს დროის დახარჯვა და სწორედ ამ დამოკიდებულებიდან გამომდინარეობს საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში გავრცელებული ხარვეზების დიდი ნაწილი.

კვლევის შედეგად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც ასევე გამოიკვეთა არის ის, რომ შიდა ორგანიზაციული მოწყობისას საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების ხელმძღვანელი პირები არ ითვალისწინებენ სტრატეგიულად პრიორიტეტულ ამოცანებს. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ერთ მენეჯერს ერთდროულად ჩაბარებული აქვს ორი ან მეტი პრიორიტეტული ამოცანა. ამ დროს ისინი ვერ ახერხებენ სათანადო ყურადღება დაუთმონ თითოეულს. ბუნებრივად მოხდება ისე, რომ მენეჯერი ერთ-ერთ ამოცანას დაუთმობს უფრო მეტ დროსა და რესურსს, მეორე ამოცანა კი დარჩება შედარებით უგულვებელყოფილი, მიუხედავად იმისა, რამხელა მნიშვნელობა აქვს ამ კონკრეტულ ამოცანას ორგანიზაციის წარმატებისთვის. ანუ კომპანიაში რეალურად პრიორიტეტულია ის ამოცანები და მიმართულებები, რომლებზეც ხელმძღვანელი პირები აქტიურად მუშაობენ და ხარჯავენ ყველაზე მეტ რესურსს – მატერიალურს, დროითს თუ ინტელექტუალურს; და არა ის ამოცანები, რომლებიც მხოლოდ სტრატეგიით არის განსაზღვრული.

გამოკითხული კომპანიების 83%-მა კი აღნიშნა, რომ დირექტორებს/მენეჯერებს ჩაბარებული აქვთ ერთდროულად ორი და მეტი პრიორიტეტული ამოცანა.

თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ინიციატივები აქტიურად მოდიოდეს ქვედა რგოლის თანამშრომლებისგან. ამის ერთ-ერთი გადაწყვეტა შესაძლებელია სწორი შიდა ორგანიზაციული მოწყობით, მაგალითად იმით, რომ თანამშრომლები პასუხისმგებელი იყვნენ ამოცანების გადაწყვეტაზე და არა განსაზღვრული რაოდენობის ფუნქციების ჩამონათვალზე. მაგრამ ხელმძღვანელი პირების გამოკითხვის შედეგების მიხედვით ორგანიზაციების 73%-ში თანამშრომლები პასუხისმგებელი არიან სწორედ ფუნქციების შესრულებაზე და არა ამოცანების

გადაჭრაზე. ამას ადასტურებს თანამშრომლების გამოკითხვაც – **75%** პასუხისმგებელია კონკრეტული ფუნქციების შესრულებაზე.

აღნიშნული პრობლემა აქვთ გამოკითხული კომპანიების **86%-ს** - ორგანიზაციის განვითარებასთან დაკავშირებული იდეები და ინიციატივები ძირითადად მოდის ზედა რგოლის მენეჯერებისგან და არა ქვედა რგოლიდან.

საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული ხარვეზებიდან მნიშვნელოვანია სამსახურებისა და პოზიციების ზოგადი დასახელებების გამოყენებაც. ისეთის, როგორცაა მაგალითად, მარკეტინგის მენეჯერი, უფროსი სპეციალისტი, კომერციული დირექტორი და ა.შ. ამის უარყოფითი მხარეა ის, რომ დასახელება არ ასახავს ამ პოზიციების ძირითად პასუხისმგებლობას. მართალია, თანამშრომელი ეცნობა მის ძირითად ფუნქცია-მოვალეობებს სამუშაოს აღწერილობის მეშვეობით, მაგრამ თუ მისი პასუხისმგებლობა ასახულია პოზიციის დასახელებაში, დატანილია მის სავიზიტო ბარათზე - ეს მუდმივად ახსოვს და აწუხებს. შესაბამისად თვითონაც უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს მის გადაჭრას და სხვებიც უფრო სთხოვენ აქტიურობას.

რაც შეეხება ბიზნეს პროცესებს, ბიზნეს პროცესების მართვის მიზანია გახადოს ორგანიზაცია უფრო მოქნილი ცვლილებების მიმართ და ეფექტიანი, როგორც მომხმარებლებისთვის, ასევე თანამშრომლებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის. ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, სამწუხაროდ, საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში, ნაკლებად არის ჩამოყალიბებული პროცესების მართვის სისტემები. ძირითადი პრობლემები რაც ამ მიმართულებით გამოვლინდა არის შემდეგი:

- არ ხდება ბიზნეს პროცესების განვითარება, არსებული პრობლემების ანალიზი და მათ ოპტიმიზაციაზე სისტემატური/მიზანმიმართული მუშაობა (შესაძლებლობების გამოვლენა და გამოყენება);
- პროდუქტების განვითარების პროცესი, ხშირ შემთხვევაში, არის არასისტემური;
- კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესებს ეთმობა არასათანადო ყურადღება;

- დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები გაუმართავია.

კვლევის შედეგების მიხედვით, გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 12%-ს აქვს განსაზღვრული ცალკე პოზიცია/სამსახური, რომელიც პასუხისმგებელი არის ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე, 64%-ი არ ხარჯავს ამ მიმართულებით რესურსებს, ხოლო 24%-ში ყველა სამსახური პასუხისმგებელია ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე მის ნაწილში. ეს უკანასკნელი ნაკლებად ეფექტურია, რადგანაც ბიზნეს პროცესები კვეთენ ორგანიზაციას ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად სხვადასხვა დეპარტამენტის გავლით. მათი ერთობლიობა ფარავს ორგანიზაციის მთელ საქმიანობას, ამიტომ, ცალკეული სამსახურების მიერ, პროცესების აღწერა და ოპტიმიზაცია ფრაგმენტულად, მხოლოდ მათ ნაწილში, არ არის მნიშვნელოვანი შედეგის მომტანი ბიზნეს პროცესის საბოლოო მიზნისთვის.

კვლევის შედეგებიდან გამოვლინდა, რომ გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 47%-ს აღწერილი აქვს დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები, კადრების აყვანის, სწავლებისა და კარიერის განვითარების პროცესები აღწერილი აქვს 54%-ს. ყველაზე ცუდი მდგომარეობა ამ მხრივ არის პროდუქტების განვითარების პროცესის თვალსაზრისით - მხოლოდ 37%-ს აქვს ეს პროცესები აღწერილი.

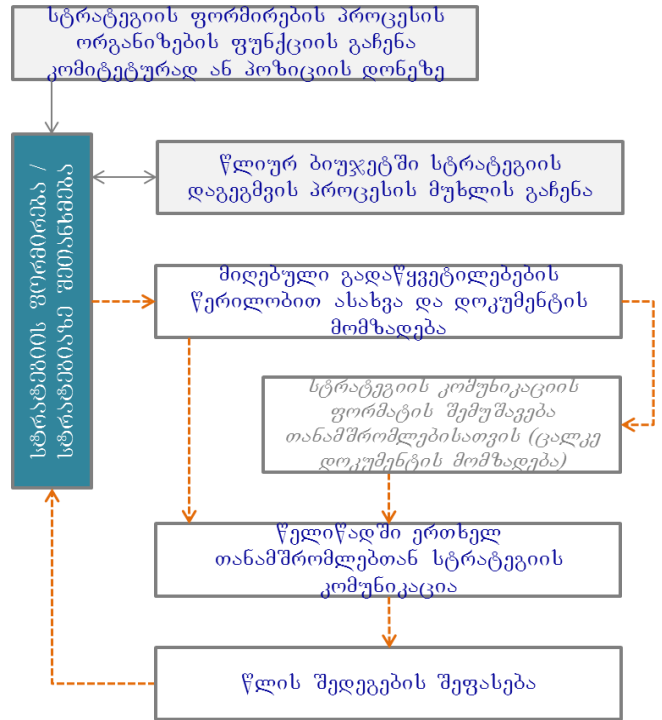
**მესამე თავში - „ქართული კომპანიების მართვის სრულყოფის დონისძიებები“**, მოცემულია კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრის გზები, პრაქტიკული რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება და დანერგვა დაეხმარება ქართველ მენეჯერებს მართვის ხარისხის გაუმჯობესებაში და კომპანიების საქმიანობის შედეგების ამაღლებაში.

ორგანიზაციებს სასურველია დანერგილი ჰქონდეთ სტრატეგიის ფორმირების პროცესისადმი სისტემური მიდგომა რაც უზრუნველყოფს, რომ მათ მენეჯმენტს მუდმივად ჰქონდეთ ჩამოყალიბებული განვითარების სტრატეგია, მინიმუმ წელიწადში ერთხელ ხდებოდეს მისი გადახედვა შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილების გათვალისწინებით და თანამშრომლებისთვის გაცნობა.

იმისათვის, რომ სტრატეგიის ფორმირების პროცესი გახდეს სისტემური საჭიროა შემდეგი კომპონენტების არსებობა:



- სტრატეგიის ფორმირების პროცესის ორგანიზების ფუნქციის გაჩენა;
- კომპანიის წლიურ ბიუჯეტში სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესის მუხლის გაჩენა;
- მიღებული გადაწყვეტილებების წერილობით ასახვა და დოკუმენტის მომზადება;
- თანამშრომლებისთვის სტრატეგიის გაცნობა.



სქემა – სტრატეგიის ფორმირების პროცესისადმი სისტემური მიდგომის კომპონენტები

კომპანიაში სასურველია გაჩნდეს პასუხისმგებელი პირი ან კოლექტიური ორგანო, რომელსაც დაევალება სტრატეგიის ყოველწლიური გადახედვის პროცესის ორგანიზება. ორგანიზაციის მასშტაბიდან გამომდინარე განსხვავებული იქნება ამ საკითხის გადაჭრის მიდგომა. შედარებით დიდი ზომის ორგანიზაციებში შეიძლება გამოიყოს კონკრეტული პოზიცია, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება მხოლოდ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართავზე და არ იქნება ჩაბარებული სხვა მიმდინარე საკითხები. შედარებით პატარა ზომის კომპანიებში მოხდება უბრალოდ ფუნქციაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრა, რომელიც შეითავსებს ამ საქმეს სხვა ამოცანებთან ერთად. ზოგ შემთხვევაში კი შეიძლება შეიქმნას სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ცალკე სამსახურიც.

ბიუჯეტში მუხლის გაჩენა ხელს შეუწყობს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის სისტემატიზაციას. ეს საშუალებას მისცემს და აიძულებს მენეჯმენტს წინასწარ გაიაზროს მომავალი წლის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და საჭიროების შემთხვევაში გამოყოს ბიუჯეტი თუნდაც გასვლითი ღონისძიების დაფინანსებისთვის. რიგ შემთხვევაში მენეჯმენტმა შეიძლება გადაწყვიტოს, რომ მომავალ წელს ისარგებლოს საკონსულტაციო კომპანიის ან/და ექსპერტების მომსახურებით აღნიშნული მიმართულებით.

სტრატეგიის ფორმირების/გადახედვის პროცესის განუყოფელი ნაწილი უნდა გახდეს მიღებული გადაწყვეტილებებისა და მენეჯმენტის წევრებს შორის სტრატეგიულ ამოცანებსა და ორიენტირებზე მიღწეული შეთანხმებების წერილობითი ასახვა. სტრატეგიის დოკუმენტი სასურველია არსებობდეს წერილობითი ფორმით. მეორე საკითხია, თუ რა უნდა ეწეროს შიგნით, რა ზომის უნდა იყოს და როგორი სტრუქტურა უნდა ჰქონდეს მას.

სტრატეგიულ გეგმაში მოცემული უნდა იყოს გადაწყვეტილებები და არა მოქმედებები. დღევანდელი გეგმების სისუსტე არის ის, რომ ისინი არ მოიცავს ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომელიც კომპანიის წარმატებას უზრუნველყოფს. ერთადერთი შედეგი, რაც აქვს დაგეგმვის პროცესს, ეს არის დროში გაწერილი ღონისძიებები, რითაც კომფორტს იქმნის მენეჯმენტი. არადა 5 წლიანი ფინანსური პროგნოზები, გრაფიკები და ცხრილები რეალურად არ არის ღირებული. ამრიგად ქართული კომპანიების მენეჯმენტმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს არამხოლოდ იმაზე, რომ არსებობდეს სტრატეგიული გეგმის დოკუმენტი, არამედ იმაზეც, რომ ეს დოკუმენტი იყოს მაქსიმალურად პრაქტიკული, ღირებული და გამოსადეგი.

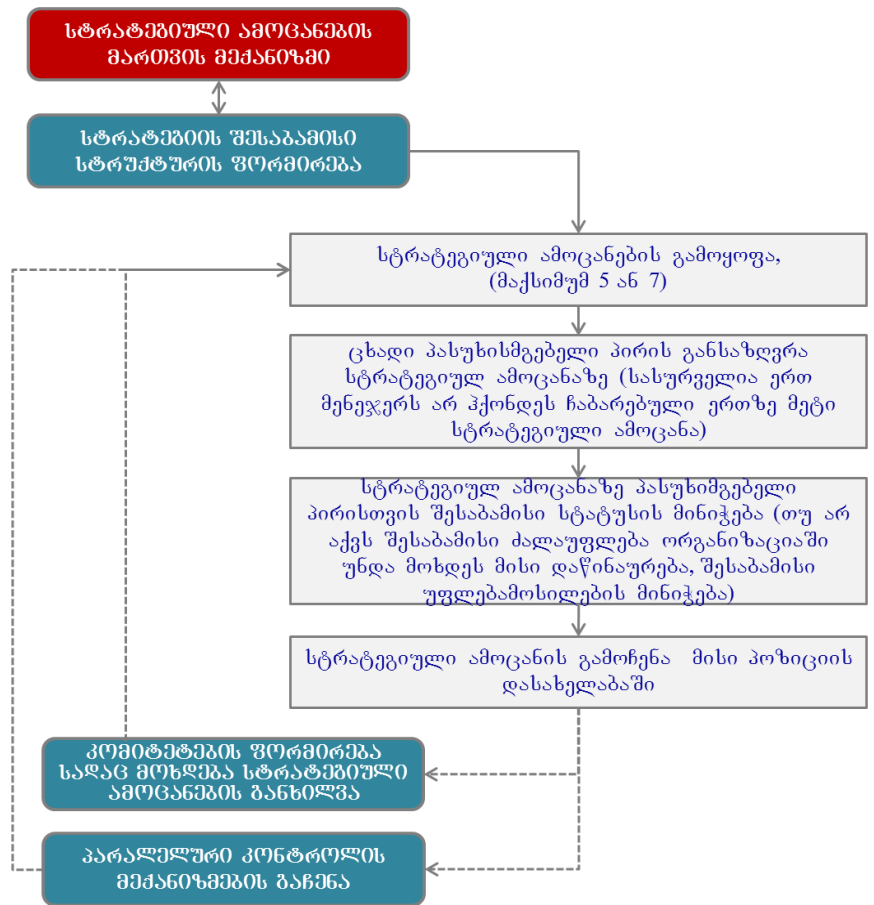
სტრატეგიული დაგეგმვის ბოლო ეტაპი არის სტრატეგიის გაცნობა რიგითი თანამშრომლებისთვის. დასავლეთის განვითარებულ და მსხვილ ორგანიზაციებში ამისათვის სპეციალური გუნდებიც კი იქმნება, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან თანამშრომლებში სტრატეგიის კომუნიკაციაზე (internal communications teams).

იმისათვის, რომ კომუნიკაციის პროცესი იყოს ეფექტური პირველრიგში საჭიროა მომზადდეს ცალკე დოკუმენტი სპეციალურად თანამშრომლებისთვის. გასათვალისწინებელია, რომ დოკუმენტი უნდა იყოს მაქსიმალურად მცირე ზომის. ყველაზე ეფექტური არის 1 გვერდიანი მოკლე დოკუმენტი, რომელსაც თან ახლავს 15-30 წუთიანი საინფორმაციო გაცნობით შეხვედრები. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ დოკუმენტი, რომელიც თანამშრომლებისთვის არის განკუთვნილი არ უნდა შეიცავდეს ისეთ ინფორმაციას/გადაწყვეტილებებს, რომელთა გამომხეურება შეიძლება საზიანო იყოს ორგანიზაციისთვის. ასეთი შეიძლება იყოს კომპანიის სტრატეგიულად პრიორიტეტული კომპეტენციები, თუ ის ნამდვილად რეალურია.

სტრატეგიის თანამშრომლებისთვის გაცნობა არ უნდა იყოს ერთჯერადი ღონისძიება და მნიშვნელოვანია, რომ მუდმივად ხდებოდეს მათთვის ამის შესხენება.

სტრატეგიის ეფექტიანი განხორციელებისათვის სასურველია, რომ ცალკეულ სტრატეგიულ ამოცანას ჰყავდეს ცხადი პასუხისმგებელი სტრუქტურაში და სტრატეგიულ ამოცანაზე პასუხისმგებელ პირს ჰქონდეს შესაბამისი სტატუსი. „როდესაც ყველა არის პასუხისმგებელი, მაშინ არავინაა პასუხისმგებელი“ - (ლორენს ჰრებიზიაკი (2005)). ყველაზე კარგი მოდელია ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის ამოცანების განაწილება უშუალოდ მოადგილეებს შორის, ორგანიზაციის მმართველ გუნდზე. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტის ყურადღება უფრო კონცენტრირებულად გადანაწილდება სტრატეგიულ ამოცანებზე, გაცილებით მარტივი იქნება ინფორმაციის მიღება და შეფასება, თუ რა ხდება თითოეული სტრატეგიული ამოცანის მიმართულებით.

სქემა – სტრატეგიული ამოცანების მართვის მექანიზმი



კონფლიქტური ამოცანების სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებში გადანაწილება (მაგ. გაყიდვებისა და მომსახურების ამოცანების, წარმოებისა და წარმოების ხარისხის მონიტორინგის ამოცანების და ა.შ.)

სტრატეგიული ამოცანების მართვის ერთ-ერთი მექანიზმი არის ასევე მუდმივმოქმედი კოლეგიალური ორგანოებისა და საბჭოების ფუნქციონირება, რომლებსაც აქვთ განსაზღვრული თავისი რეგლამენტი, განსახილველი საკითხები და შემადგენლობა. როცა ორგანიზაციაში რაიმე მიმართულებით შეხვედრები რეგულარულად ტარდება - ეს აჩქარებს პროცესებს, ზრდის ამ მიმართულებით ჩართული სტრუქტურული ერთეულების ინფორმირებულობას, პასუხისმგებლობას და აადვილებს კომუნიკაციას.

ნაშრომის მესამე ნაწილში ასევე მოცემულია რეკომენდაციები ბიზნეს პროცესების მართვის ხარისხის ამაღლებისა და კვლევაში განხილული ცალკეული პროცესის განვითარების მიზნით. მათ შორის არის ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე პასუხისმგებლობის განსაზღვრა და მათი განვითარების პროცესის დანერგვა. ნაშრომში განხილულია პროდუქტების (საქონლისა და მომსახურების) განვითარების პროცესის ძირითადი ეტაპები და მოცემულია რეკომენდაციები, რომლებიც ხელს შეუწყობს ცალკეული მათგანის მიმდინარეობის ხარისხის ამაღლებას.

ნაშრომში წარმოდგენილი მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესის სიახლე მდგომარეობს მომსახურების ხარისხის საკითხების მართვის მიდგომაში, რომლის მიხედვითაც სასურველია მოხდეს საკითხების კლასიფიკაცია მათი გადაჭრის სირთულის მიხედვით **მიმდინარე, სისტემურ და საკონკურსო საკითხებად**.

მიმდინარე საკითხები ესაა მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, რომელთა გადაჭრაც არ არის რთული და არ საჭიროებს დიდ რესურსებს. სისტემურში შევა საკითხები, რომელთა მოგვარებასაც შედარებით დიდი დრო ან/და საპროექტო მიდგომა სჭირდება. საპროექტო საკითხები არის მულტიფუნქციონალური ამოცანები, რომლებიც განიხილება დირექტორატის მიერ. მათთან შეთანხმებით შეირჩევა პროექტის მენეჯერი და სამუშაო ჯგუფის წევრები, რომლებიც იმუშავენ ამ საკითხზე.

კიდევ ერთი ჯგუფი საკითხების ესაა საკონკურსო საკითხები. საკონკურსო არის საკითხი, რომლის გადაწყვეტასაც სჭირდება ბევრი ახალი იდეა, კონკურსის ან გამოკითხვის ჩატარება თანამშრომლებში, კლიენტებთან.

რაც შეეხება პროდუქტების (საქონელი) განვითარებას, აქ იგულისხმება, როგორც ახალი პროდუქტების დამატება, ასევე არსებულის გაუმჯობესება, საფასო პირობებისა და დიზაინის ცვლილება. საინტერესოა პროდუქტების განვითარების შესაძლებლობების ძიებისადმი პროაქტიული მიდგომა და ამ მიზნით ორგანიზაციებისთვის **ინოვაციების საბჭოსა და ინოვაციების ჯგუფის** ფორმირების შეთავაზება. ინოვაციების საბჭოსა და ინოვაციების ჯგუფს შორის ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ საბჭოს წევრების შემადგენლობაში არიან დირექტორებიც (C დონის მენეჯერები), ხოლო ჯგუფი დაკომპლექტებულია რიგითი თანამშრომლებისაგან.

ნაშრომში ასევე მოცემულია რეკომენდაციები კადრების აყვანისა და განვითარების და დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესების სრულყოფის მიმართულებით.

## დასკვნა

თანამედროვე მსოფლიოში მენეჯერთა მთავარ ამოცანას მართვის სისტემების ჩამოყალიბება და მათი ეფექტური დანერგვა წარმოადგენს, რომლის სწორად ორგანიზაციის გარეშე ფაქტიურად შეუძლებელია წარმატებული ბიზნესის წარმოება. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მართვის სისტემები კომპანიებისა და ბაზრის ზრდასთან, კონკურენციის გამწვავებასა და ქვეყანაში ცხოვრების დონის ამაღლებასთან ერთად.

კვლევის შედეგებმა მკაფიოდ დაგვანახა საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში არსებული აქტუალური მართვის პრობლემები, რომლებიც ნაშრომში დაჯგუფებულია და განხილულია სამი მიმართულებით: 1. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემები; 2. მართვის სტრუქტურის ფორმირების და გადაწყვეტილების მიღების პრობლემები; 3. ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები.

კვლევის შედეგების ანალიზმა შესაძლებელი გახადა ჩამოგვეყალიბებინა შემდეგი დასკვნები:

- საქართველოში მოქმედი კომპანიების ხელმძღვანელი პირები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის შემუშავებას, მინიმუმ იმას, რომ ორგანიზაციას ჰქონდეს განვითარების ორიენტირები. სტრატეგიის ფორმირების კულტურა ნელ-ნელა მკვიდრდება და მენეჯერები აქტიურობენ ამ მიმართულებით, თუმცა, ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ, რომ ეს ყველაფერი იყოს სათანადო ფორმით ჩამოყალიბებული და დეკლარირებული.

საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯმენტის **66%** სტრატეგიას მიიჩნევს ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად, თუმცა თითქმის ნახევარს, **47%-ს**, სტრატეგია ან საერთოდ არ აქვს შემუშავებული ან არ აქვს ფორმალისებული (მომზადებული დოკუმენტური სახით).

- საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში ნაკლებად ხდება თანამშრომლებთან სტრატეგიის სათანადოდ კომუნიკაცია. შესაძლოა ეს არ ხდება შესაბამისი მეთოდით, ფორმით და პერიოდულობით, რაც ამცირებს თანამშრომლებში იმის აღქმას რა ინფორმაციას აწვდიან, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ინფორმაცია მათთვის, რატომ უნდა იცოდნენ ეს ან/და ამას აქვს ერთჯერადი სახე, რის გამოც დროთა განმავლობაში ავიწყდებათ. ეფექტიანი კომუნიკაციების გარეშე კი სტრატეგიის რეალიზების ადმინისტრირება, კონტროლი და კორექტირება ძალიან რთულდება.

გამოკითხული თანამშრომლების **63%-ს** არ აქვს ინფორმაცია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შესახებ.

- ნაკლებად ხდება სტრუქტურის შემუშავება სტრატეგიიდან (პრიორიტეტული ამოცანებიდან) გამომდინარე, არ ხდება სტრუქტურის მორგება სტრატეგიაზე. ორგანიზაციული მოწყობისას საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების ხელმძღვანელები არ ითვალისწინებენ სტრატეგიულად პრიორიტეტულ ამოცანებს. ხშირია შემთხვევები (**83%**), როდესაც ერთ მენეჯერს ერთდროულად ჩაბარებული აქვს ორი ან მეტი პრიორიტეტული ამოცანა. გარდა ამისა გამოკითხული მენეჯერების **36%** ჩართულია თითქმის ყველა მიმდინარე საკითხში და მათთან ხდება თითქმის ყველა საკითხის შეთანხმება, სადაც კი საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება.

ბოლო ოცწლეულის განმავლობაში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ერთდროულად რამოდენიმე ამოცანაზე პასუხისმგებლობა იწვევს დროთა განმავლობაში პროდუქტიულობის შემცირებას, მაშინ როცა ჯერ კიდევ ბევრ ორგანიზაციაში ეს ითვლება პატივად და სტატუსის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ ფაქტორად.

- საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯერების ნაწილი (73%) არ მიიჩნევს სტრუქტურას კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად. მრავალი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი სტრუქტურას არ ანიჭებს მაღალ პრიორიტეტს ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობასა და განვითარებაში. ისინი არ თვლიან, რომ მის გაუმჯობესებაზე ღირს დროის დახარჯვა და სწორედ ამ დამოკიდებულებიდან გამომდინარეობს საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში გავრცელებული ხარვეზების დიდი ნაწილი.
- საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების დიდ ნაწილში თანამშრომლები (73%) პასუხისმგებელნი არიან ცალკეულ ფუნქციებზე და არა ამოცანებზე, რის გამოც ინიციატივები ძირითადად მოდის ზემოდან ქვემოთ და არა პირიქით. გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 14% იღებენ და ინიციატივები მოდის თანამშრომლებისგან (თანამშრომლების აქტიურობის ესეთი დაბალი მაჩვენებელი იმის გამოძახილია, რომ მათ არ აქვთ ჩაბარებული კონკრეტული ამოცანები და არ არიან ორიენტირებული მათ გადაჭრაზე).

ამოცანაზე პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში ადამიანი იძულებული ხდება იზრუნოს მთლიანად ამოცანის გადაჭრაზე და არა მხოლოდ საკუთარი ფუნქციების შესრულებაზე, რაც ხშირ შემთხვევაში არის ამოცანის გადაჭრის მხოლოდ ნაწილი.

- საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული ხარვეზებიდან მნიშვნელოვანია სამსახურებისა და პოზიციების ზოგადი დასახელებების გამოყენება. პოზიციების დასახელება არ ასახავს ამ პოზიციების ძირითად პასუხისმგებლობას და იმ მთავარ ღირებულებას, რაც უნდა შექმნან კომპანიისთვის.

სამსახურების დასახელება დიდ გავლენას ახდენს მათ საქმიანობაზე. პოზიციის დასახელება ზუსტად ასახავდეს მის დანიშნულებას, ცხადად უნდა ჩანდეს

ერთეულის პასუხისმგებლობა და სასურველია ის ასახავდეს ამოცანას და არა ფუნქციას.

- საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში ნაკლებად არის ჩამოყალიბებული პროცესების მართვის სისტემები. არ ხდება ბიზნეს პროცესების განვითარება, არსებული პრობლემების ანალიზი და მათ ოპტიმიზაციაზე სისტემატური/მიზანმიმართული მუშაობა (შესაძლებლობების გამოვლენა და გამოყენება). გამოკითხული ორგანიზაციების მხოლოდ **39%** აქვს აღწერილი ძირითადი ბიზნეს პროცესები.
- ორგანიზაციების გარკვეულ ნაწილში პროდუქტების განვითარების პროცესის მიმართ არის არასისტემური, არასათანადოდ სერიოზული მიდგომა. ორგანიზაციების **63%** არ აქვს აღწერილი პროდუქტების განვითარების პროცესი.
- კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესებს ეთმობა არასათანადო ყურადღება, ხოლო დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები - გაუმართავია. გამოკითხული ორგანიზაციების **46%** არ აქვს აღწერილი კადრების აყვანის, სწავლებისა და კარიერული განვითარების პროცესები, ხოლო **53%** არ აქვს აღწერილი დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესები.

### დანართი: გამოქვეყნებული შრომები

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი თეორიები და კვლევის შედეგები გადმოცემულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ შემდეგ სტატიებში:

1. ქარქუაშვილი ნ., სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების აქტუალური საკითხები თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში – საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, ტომი VIII, №1, იანვარი-მარტი;
2. ქარქუაშვილი ნ., სტრუქტურის ფორმირებისას გავრცელებული სამი ყველაზე ხშირი შეცდომა თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში – სამეცნიერო ანალიტიკური ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“, №32 (221) 15-21 დეკემბერი;



3. ქარქუზაშვილი ნ., ბიზნეს პროცესების მართვის კულტურა თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში - სამეცნიერო ანალიტიკური ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“, №6 (228) 9-15 თებერვალი;
4. Karkuzashvili N., The most common mistakes in forming organizational structure – **Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд**: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции (г. Запорожье, 10-11 апреля 2015 года) / Восточнoукраинский институт экономики и управления. – Запорожье: ОО «ВИЭУ», 2015. – 144 с.
5. Karkuzashvili N., Communication strategy - One of the major barriers for successful strategy execution in the organizations of emerging countries - SCIENTIFIC JOURNAL OF KHERSON STATE UNIVERSITY. Series: ECONOMIC SCIENCES (Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»). ISSN: 2307-8030. Issue 11 of 2015.