

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ნავროზაშვილი ნინო

სტრატეგიის შექმნა ქართული ორგანიზაციის მაგალითზე

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტაცია“

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია
მეცნიერებათა დოქტორი, სრული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

აღნიშნული ნაშრომი ეხება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მის მნიშვნელობასა და შექმნის პროცესის დეტალურ განხილვას.

საქართველოში ორგანიზაციები ხშირად ფუნქციონირებენ სტრატეგიის დოკუმენტის გარეშე. უმეტეს შემთხვევაში, ეს გამოწვეულია ორგანიზაციულ კონსულტანტებთან ურთიერთობის პრაქტიკის არარსებობით.

სამაგისტრო თემის ძირითად ნაწილში განხილულია სტრატეგიის მნიშვნელობა და ორგანიზაციის ის კომპონენტები, რომლებიც გამოიყენება სტრატეგიის შექმნისთვის. კვლევა ჩატარდა ქართულ ბაზარზე ერთ-ერთი წამყვანი ტექნიკის ქსელში, „ალტაოქეში“.

ნაშრომში, ალტაოქეის მაგალითზე, განხილულია სტრატეგიის ჩამოყალიბებისთვის აუცილებლად გასავლელი პროცედურები, შეფასებულია ორგანიზაციის დიზაინი, სტრუქტურა და კულტურა. კვლევის მეთოდად გამოყენებულია ინტერვიუები ორგანიზაციის მმართველ რგოლებთან, ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი, რომელიც ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელზე დაყრდნობითაა შექმნილი, და „SWOT“ ანალიზი, რომელიც დაგვეხმარა სამომავლო მიზნების დასახვაში - რა ცვლილებების განხორციელება სჭირდება ორგანიზაციას და რა არის ის უნიკალური ღირებულება, რომელიც უნდა გამოვიყენოთ საბოლოო მიზნისკენ წარმატებული სვლისთვის.

ნაშრომის მიზანია გადმოსცეს, თუ რა მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის არსებობას ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის.

Annotation

Following work concerns to organizational strategy, to the meaning of strategy and consideration of the process of its formation.

Organizations in Georgia often operate without having document of strategy. Mostly it's because not having practice of work with organizational consultants.

The main part of the Master's thesis shows the importance of organizational strategy. Also it tells us about the organizational components, which are used to create strategy. We researched the process of creating strategy in one of the most popular store in Georgia "Altaokay"

In the work we describe the process, that Altaokay passes through to formulate the strategy. Master's thesis analysis organizational design, structure and culture. For research we used interviews with the high management, Questionnaire of organization diagnosis, and SWOT analysis, which helped us to set long term goals for organization. Where the organization needs to implement change and what is the unique value, that leads organization towards the goal.

The aim of the master's thesis is to show how important is the existance of strategy for organization's success. And how we work on formation of organizational strategy.

სარჩევი

შესავალი.....	5
1 სტრატეგია.....	9
1.1 სტრატეგიული გეგმა.....	10
1.2 სტრატეგიული მენეჯმენტი.....	13
1.3 სტრატეგიული მენეჯმენტირების პროცესი.....	14
1.4. სტრატეგიული გეგმის დანერგვის პროცესი.....	17
2 ორგანიზაციის სტრუქტურა.....	19
3 ორგანიზაციის დიზაინი.....	21
4 ორგანიზაციული კულტურა.....	22
4.1 ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები.....	25
4.2 მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა.....	27
5 ბერნარდ ლივეხუდი, ორგანიზაციის 7 ელემენტი.....	29
6 ორგანიზაციის გაცნობა და მოკლე ისტორია.....	31
6.1 ალტაოქეი ორგანიზაციის 7 ელემენტის მიხედვით.....	33
7 კვლევა.....	39
7.1 ორგანიზაციული დიაგნოზის ანალიზი.....	42
7.2 SWOT ანალიზი.....	44
8 კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორების განსაზღვრა.....	48
9 ალტაოქეის კულტურა.....	51
10 შემაჯამებელი მიზნები და რისკები/რეკომენდაციები.....	53

დასკვნა	57
ბიბლიოგრაფია.....	61
დანართი 1.....	62
დანართი 2.....	65
დანართი 3.....	68

შესავალი

თანამედროვე ეპოქაში ორგანიზაციებს შორის მიმდინარეობს ბრძოლა, ბაზარზე ადგილის დამკვიდრებისა და პირველობის მოპოვებისთვის. ორგანიზაციის სტრატეგიის მიზანი ისეთი პროდუქტის შექმნაა, როგორც მომხმარებლების მოთხოვნილებების შესაბამისი იქნება და მოგების გაზრდის საშუალებას მისცემს კომპანიას. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიაში აუცილებელია მოცემული იყოს ორგანიზაციის მიზანი და მისი მიღწევის საშუალებები.

ის, თუ რა მოგვევლინება ორგანიზაციის მიზნად და რა - საშუალებად, მისი ბაზარზე პოზიციონერობის დროს, მენეჯერთა მიერ გადადგმულ ნაბიჯებზეა დამოკიდებული. გადაწყვეტილებები, რესურსების განთავსების შესახებ, საბოლოოდ განსაზღვრავს, მიაღწევს, თუ არა ორგანიზაცია წარმატებას.

სტრატეგია მართვის კომპლექსური გეგმაა, რომელიც მონოღებულია ბაზარზე კომპანიის მდგომარეობის გამყარებისკენ და იმ ღონისძიებათა კოორდინირებისკენ, რომლებიც ხორციელდება მომხმარებელთა მოზიდვისა და დაკმაყოფილებისთვის, წარმატებული კონკურენციისთვისა და დასახული მიზნების შესრულებისთვის.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ემყარება განვითარებისა და საქმიანობის ყველა შესაძლო მიმართულების დანვრილებით შესწავლას. საბოლოოდ, სტრატეგია გულისხმობს

კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის წარმართვის საშუალებების შერჩევას.

კომპანიის სტრატეგიის შემუშავების პროცესი სამ ძირითად ნაწილად იყოფა:

I - კომპანიის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა.

II - გარემოს ანალიზი

III - თავად სტრატეგიის ფორმირება.

უფრო დეტალურად, სტრატეგიის შემუშავებისთვის საჭიროა შემდეგი პროცესების გავლა:

- ორგანიზაციის გაცნობა და მისი მოკლე ისტორია
- ორგანიზაციის სტრუქტურა, დიზაინი, კულტურა
- კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორების განსაზღვრა
- ორგანიზაციული დიზაინისა და ამოცანის ანალიზი
- სვოტ ანალიზი „SWOT“
- შემაჯამებელი მიზნები და რისკები.

სტრატეგიის ფორმირებისას უმთავრესია ის, თუ რის საფუძველზე მოიპოვებს კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას. რა არის ის უნიკალური თვისება, ღირებულება, რომელიც ორგანიზაციას მისცემს მუდმივი განვითარებისა და მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია, მათ შორის საქართველოს ბაზარზე არსებული, მიისწრაფვის წინსვლისა და მზარდი მოგებისკენ. სტრუქტურა, კულტურა და დიზაინი ის კომპონენტებია, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს, გავაანალიზოთ ორგანიზაცია და ჩამოვაყალიბოთ მისი სრული სურათი.

სამწუხაროდ, შესაძლებელია ორგანიზაცია ფუნქციონირებდეს საკმაოდ წარმატებულად, მაგრამ არ ჰქონდეს მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და რაც მთავარია, სტრატეგია.

როგორც დასაწყისში აღვნიშნე, სამაგისტრო თემისთვის კვლევა ჩავატარე ქართულ ბაზარზე ერთ-ერთ წამყვან ტექნიკის ქსელ „ალტაოქეიში“, რომელიც, ზოგადად, მომსახურების სფეროში არსებული ცნობილი ბრენდია. კომპანია ორი, მსხვილი ტექნიკის შემომტანი, ქსელის „ალტასა“ და „ოქეის“ გაერთიანების შედეგად შექმნილი დამოუკიდებელი ქსელია. ორი სხვადასხვა კულტურის გაერთიანებამ ქსელის ფუნქციონირების დასაწყისში საკმაოდ რთულად გადასალახი კრიზისი შექმნა, თუმცა კომპანია „ალტაოქეი“ დღეს უკვე დამოუკიდებელი კომპანიაა, რომელსაც თავისი უნიკალური თვისებები ახასიათებს.

„ალტაოქეის“ ფუნქციონირების დასაწყისში ჩატარებულია კვლევა, რომელიც ზოგადად, ქართული ბაზრის შესწავლას, კომპანიის ადგილის განსაზღვრასა და ახალი სტანდარტების განერას ემსახურებოდა. ჩატარებულია ასევე „SWOT“ ანალიზი, რომელიც, დღეის მდგომარეობით, აღარ შეესაბამება რეალობას, ბევრი პრობლემისა და რისკის შესაძლებლობად გარდაქმნის გამო.

კვლევა ემსახურება სტრატეგიის შექმნის პროცედურის შესწავლას, ქართული ორგანიზაციის, „ალტაოქეის“, მაგალითზე.

საკითხის შესასწავლად ჩატარებული კვლევა შედგება რამდენიმე ნაწილისგან:

პირველ ეტაპზე მოხდა არაკონსტრუირებული, ჩაღრმავებული, ინტერვიუების ჩატარება მმართველ რგოლებთან, ორგანიზაციის ისტორიის, მიღწევების, უნიკალური თვისებებისა და კულტურის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

მეორე ეტაპზე ჩატარდა ანკეტირება ალტაოქეის თანამშრომლებთან. „ვაისბორდის 6 ყუთის“ მოდელის შესაბამისად: ორგანიზაციის მიხედვით - ორგანიზაციის შეფასებისთვის:

1. ორგანიზაციის მიზნები
2. ორგანიზაციის სტრუქტურა
3. ლიდერობა ორგანიზაციაში
4. თანამშრომელთა ურთიერთობები
5. ჯილდოების სისტემა
6. ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულება ორგანიზაციაში

ანკეტირება ჩატარდა ორგანიზაციული დიაგნოზის დასმისთვის, რაც გარემოს სკანირებისთვის აუცილებელია. ანკეტირებაში მონაწილეობა მიიღო ორგანიზაციის სამმა რგოლმა: ტოპ მენეჯმენტი, საშუალო რგოლის მენეჯერები, დაბალი რგოლის თანამშრომლები.

კვლევის მესამე ეტაპზე ჩატარდა ტოპ მენეჯმენტთან „SWOT“ ანალიზი, რომელიც შევადარეთ წინა „SWOT“ ანალიზს, დავსახეთ სამომავლო მიზნები და ფორმულირება მივეცით სტრატეგიას.

სტრატეგიის ფორმირებისთვის ასევე გამოყენებულია კვლევის პირველ ეტაპზე ჩატარებული ინტერვიუები.

კვლევა გვიჩვენებს, თუ რა პროცედურებია საჭირო ორგანიზაციის სტრატეგიის შექმნისთვის და რამდენად მნიშვნელოვანია სტრატეგია ორგანიზაციისთვის, წარმატების მისაღწევად.

1 სტრატეგია

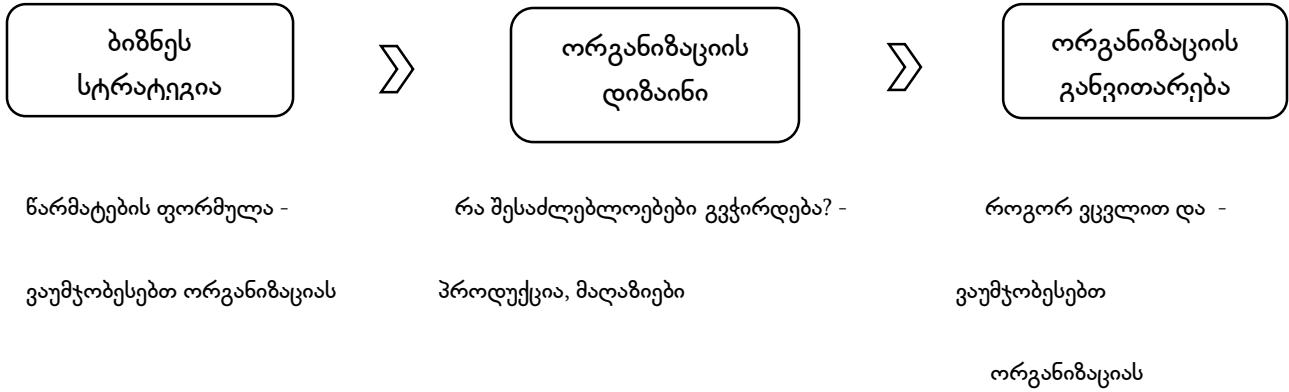
სტრატეგია ბერძნული წარმოშობის სიტყვაა და ნიშნავს “The art of the General”, “The art of the War”, ომის ხელოვნებას, გამარჯვების ხელოვნებას. წარმატებისთვის აუცილებელია გვექონდეს მიზანი და განვსაზღვროთ როგორ შეგვიძლია ამ მიზნის მიღწევა.

თანამედროვე სამყაროში ორგანიზაციის წარმატებული არსებობისთვის აუცილებელია ჩამოყალიბდეს ინდივიდუალური ხედვა, რომელიც მიიყვანს ორგანიზაციას მიზნამდე მიიყვანს. დღეს მიმდინარეობს ბიზნეს ომი, სადაც კარგი სტრატეგიის გარეშე ორგანიზაციას არ აქვს ფუნქციონირების, წარმატების საშუალება.

კარგი სტრატეგია გვაძლევს პასუხებს შემდეგ ძირითად კითხვებზე:

1. რა გარემოში უწევს ორგანიზაციას ბრძოლა?
2. რა არის ორგანიზაციის უნიკალური ღირებულება?
3. რა რესურსები და შესაძლებლობები არსებობს ორგანიზაციაში?
4. როგორ ინარჩუნებს ორგანიზაცია თავის უნიკალურ ღირებულებას?

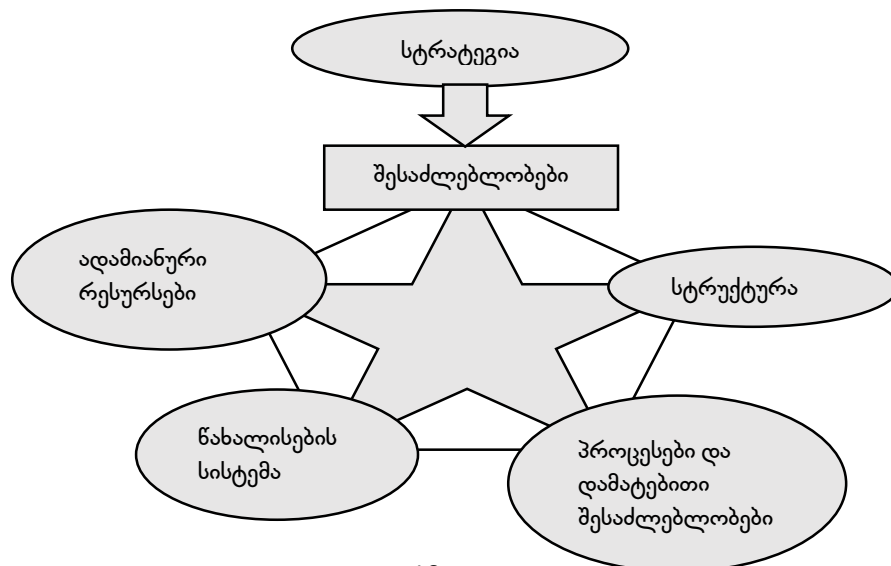
სტრატეგია არის აქტივობების ერთიანობა, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ თავიანთი კომპანიის წარმატების გასაზრდელად სხვა კონკურენტ კომპანიებს შორის.



ნახ.1.1

1.1 სტრატეგიული გეგმა

ორგანიზაციის სტრატეგია არის დაგეგმილი ქმედებების ერთიანობა, რომელიც ორგანიზაციას გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად სჭირდება. ეს ქმედებები ქმნის ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმას. ტოპ მენეჯმენტი ქმნის ორგანიზაციის სრულ სტრატეგიას, საშუალო და დაბალი მენეჯმენტი კი ისახავს მიზნებს, რომლის ნაბიჯ-ნაბიჯ შერსულება აუცილებელია ორგანიზაციის საბოლოო მიზნის მისაღწევად.



- მისია და ხედვა

ორგანიზაციის სტრატეგია აუცილებელია გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის მისიიდან და ხედვიდან, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს, თუ რატომ ფუნქციონირებს ეს ორგანიზაცია ბაზარზე. თითოეული აქტივობა ორგანიზაციაში მიმართულია მიზნის მიღწევისკენ, მისია მიმართულებას აძლევს ორგანიზაციაში სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს. კომპანიის ხედვა აღწერს, თუ რის მიღწევა შეუძლია ორგანიზაციას, მისიის შესრულების შემთხვევაში. ხედვიდან გამომდინარეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის სამომავლო გეგმები.

- ბიზნეს და ფუნქციური მიზნები

სტრატეგიაზე სამუშაოდ აუცილებელია სტრატეგია დაიყოს მცირე, მოკლე დროში მისაღწევ, მიზნებად და გეგმებად. ეს ტაქტიკური მიზნები ერთმანეთთან არის

დაკავშირებული და ერთ წლამდე ვადაშია მიღწევადი, მათი ზედმინევით განხორციელება კი საშუალებას გვაძლევს წარმატებულად ვაქციოთ სტრატეგია. გეგმები და მიზნები ორგანიზაციის საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯმენტისთვის იწერება დღეების, კვირების, თვეების მიხედვით.

- მოსაზრებები

ორგანიზაციის სტრატეგიისთვის ძირითადი ელემენტებია ორგანიზაციის რესურსები, საზღვრები და ძირითადი კომპეტენციები. რესურსები მრავალგვარია და მოიცავს ადამიანებს, ობიექტებს, ტექნიკურ აღჭურვილობას და ა.შ. ხშირად საჭირო ხდება ამ რესურსების გადანაწილება ორგანიზაციის ფარგლებშივე ისე, რომ ორგანიზაცია გახდეს უფრო პროდუქტიული. აუცილებელია გამოვიყენოთ ძირითადი კომპეტენციები, ის, რაც განსხვავებულია სხვებისგან: - გამოცდილება, ტალანტები, კვლევა.

- დიდი სტრატეგიები

დიდი სტრატეგიები მოიცავს ორგანიზაციის ზრდას, დივერსიფიკაციას, გაერთიანებას, სტაბილიზაციას. დიდი სტრატეგიები გულისხმობს, მაგალითად, ახალი ლოკაციების დამატებას. დივერსიფიკაცია გულისხმობს ახალ ობიექტებზე გაფართოვებას, ან განსხვავებული ხაზის პროდუქციის შემოტანას, ისეთის, როგორიც აქამდე ორგანიზაციას არ ჰქონია. კომპანიები აღწევენ ჰორიზონტალურ გაფართოვებას მსგავსი პროდუქტების და სერვისების დამატებით. ეს გზები კომპანიას, თავის სეგმენტში, მეტად კონკურენტუნარიანს ხდის.

1.2 სტრატეგიული მენეჯმენტი

ორგანიზაციებს აქვთ მისია, რომელიც ხსნის, თუ რატომ არის ის ბაზარზე, რა არის მისი პროდუქტი და რა კატეგორიის მომხმარებელია მისთვის სამიზნე. სტრატეგიული მენეჯმენტი ორგანიზაციის ფუნქციონირების თანმდევ პროცესია, რომლითაც ორგანიზაცია აანალიზებს შიდა პროცესებსა და რესურსებს, რომლებითაც ის ქმნის პროდუქტს. სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელება ოთხი ძირითადი ფაზისგან შედგება:

- ფორმულირება

ფორმულირება არის ყველაზე შესაფერისი და ეფექტური მოქმედებების მიმართულების დაგეგმვის პროცესი, რომელმაც უნდა წაიყვანოს ორგანიზაცია წარმატებისკენ. ამ ფაზაში ხდება მიზნების და იმ გზების განსაზღვრა, რომლითაც მიიღწევა ეს მიზნები. ხდება ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და რისკების გაანალიზება (SWOT).

- დანერგვა

დანერგვა გულისხმობს მიზნის მისაღწევად დაგეგმილი ქმედებების განხორციელებას, სისრულეში მოყვანას. თითოეული დაქირავებული უნდა იაზრებდეს

საკუთარ როლსა და პასუხისმგებლობას. ამ ფაზაში ორგანიზაცია ყურადღებას ამახვილებს დეტალებზე და აკეთებს პროცესების სკანირებას იმისთვის, რომ საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს ჩარევა და ცვლილების განხორციელება.

- შეჯამება

დანერგვის ფაზაში შეჯამება ხდება შესრულებული სამუშაოს შემდეგ უკუკავშირის მიცემით. ამჟამინდელი მდგომარეობა უნდა შედარდეს მიზნების დასახვამდე არსებულს და ამავე დროს სასურველ, სამომავლო მდგომარეობას. ეს ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, რომ გამოავლინოს ახალი პრობლემები, ან არსებულის დამატების საჭიროება.

- მოდიფიკაცია

მოდიფიკაციის ფაზა აუცილებელია გამოვლენილი სისუსტეებისა და წარუმატებლობის გამოსავლენად, რაც დაფიქსირდა შეჯამების ფაზაში. იდენტიფიცირებული ძლიერი მხარეები შეგვიძლია დავნერგოთ ორგანიზაციის სხვა ნაწილებშიც.

1.3 სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

სტრატეგიული მენეჯმენტირების პროცესი არაა მხოლოდ წესების დადგენა. ტოპ მენეჯმენტი ფიქრობს სტრატეგიულად, შემდეგ გარდაქმნის ამას პროცესად. ყველა, ვინც კომპანიის წევრია, უნდა იგებდეს სტრატეგიას. გამოიყოფა პროცესის ხუთი საფეხური: მიზნის დასახვა, ანალიზი, სტრატეგიის ფორმულირება, სტრატეგიის დანერგვა და სტრატეგიის მონიტორინგი.

- მიზნის დასახვა

მთავარია ნათლად წარმოვადგინოთ ორგანიზაციის ხედვა. ამ საფეხურზე ხდება სამი ძირითადი ქმედების განხორციელება: ხანმოკლე და გრძელვადიანი მიზნების დასახელება, პროცესის აღწერა, რომელიც მიზნის მიღწევას განაპირობებს, და პროცესის განაწილება, თანამშრომლების მიხედვით. თითოეულს ვაძლევთ ისეთ ამოცანას, როგორც შესრულებაც წარმატებით შეუძლია. მთელი პროცესის განმავლობაში აუცილებელია მუდმივად გვახსოვდეს მიზანი იმისთვის, რომ ვიყოთ დეტალებზე ორიენტირებული, რეალისტური და არ დავშორდეთ ჩვენი ხედვიდან გამომდინარე ღირებულებებს. ამ საფეხურის ფინალური ამოცანაა მისიის წერილობით ჩამოყალიბება, იმისთვის, რომ ჩვენს მიზანს დავუკავშიროთ ჩვენი თანამშრომლები და მოკავშირეები.

- ანალიზი

ანალიზი მნიშვნელოვანი საფეხურია იმ მხრივ, რომ ის აძლევს მომდევნო ორი საფეხურის საფუძველს. ამ ეტაპისთვის დაგროვებულია დიდი მოცულობის ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია იყოს ორგანიზაციის ხედვის შესაბამისი. განიხილება ამოცანები,

რომლებსაც გავლენა აქვთ ორგანიზაციის მიზნებზე. ამავე დროს ხდება ორგანიზაციის სისუსტეების, ძლიერი მხარეების, რისკებისა და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება.

- სტრატეგიის ფორმულირება

სტრატეგიის ფორმირებისთვის აუცილებელია ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის შეჯამება. განსაზღვრა, თუ რა რესურსები აქვს ამჟამად ორგანიზაციას და როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ ეს რესურსები მიზნის მისაღწევად. კომპანიისთვის არსებული ამოცანები მნიშვნელობის, პრიორიტეტების მიხედვით უნდა დალაგდეს. შემდეგ იწყება სტრატეგიის ფორმულირება.

- სტრატეგიის დანერგვა

ეს ეტაპი გულისხმობს სტრატეგიის მენეჯმენტის პროცესის მოქმედ, აქტიურ ფაზას. თუ ჩვენ მიერ ფორმულირებული სტრატეგია არ მუშაობს, საჭიროა კომპანიის სტრუქტურის გარდაქმნა. ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის იწერება სამუშაო აღწერილობა, სადაც მოცემულია მათი პასუხისმგებლობები. თითოეულის როლი აუცილებელია შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზანს.

- უკუკავშირი და კონტროლი

ეს ეტაპი მოიცავს შესრულებული სამუშაოების შეჯამებას ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან. საჭიროების შემთხვევაში ხდება კორექტივების შეტანა მოქმედებაში. უკუკავშირისთვის გამოიყენება ინდიკატორები, რომლითაც ხდება შესრულებული სამუშაოს შეფასება. კონტროლისთვის გამოიყენება მონიტორინგი, მუშაობის პროცესში შეფასება, თუ

როგორ ხდება ამოცანების გადაჭრა ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფში. თუ სტრატეგიას არ მიჰყავს ორგანიზაცია მიზნის მიმართულებით, ხდება ცვლილებები. თუ ცვლილება გაამართლებს, ის მეორდება სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

1.4. სტრატეგიული გეგმის დანერგვის პროცესი

სტრატეგიული გეგმის შეჯამება გულისხმობს მისი ნებისმიერი ნაწილის გადახედვას, შეფასებას, თუ რა არის ამ სტრატეგიაში არარეალური, რა მოითხოვს ზედმეტად დიდ ღროს, ან ფინანსურ ხარჯებს. ყველაფერი გათვალისწინებული უნდა იყოს და მუდმივად უნდა გვახსოვდეს სტრატეგიის დანერგვის პროცესში.

სტრატეგიული გეგმების განხორციელებამდე აუცილებელია გვეჩვენოს ამ გეგმის სრული ხედვა. ხედვაში შესაძლოა ძირითადი მიზანი დაყოფილი გვეჩვენოს მცირე, მალე მისაღწევ მიზნებად. საბოლოო სურათი ყველასთვის გასაგები უნდა იყოს. ამავე ღროს გეგმის წარმატებულად დანერგვისთვის ყალიბდება გუნდი, რომელიც დააკვირდება პროცესს და მიიღებს ცვლილებების განხორციელების შესახებ გადაწყვეტილებას. ასევე ხდება შეხვედრების ორგანიზება, პროგრესის შესახებ აღრიცხვის განსახილველად. სტრატეგიული დაგეგმვისთვის დაკომპლექტებულ გუნდს მენეჯერები პრეზენტაციის სახით წარმოუდგენენ, თუ რა მიზანი იქნა მიღწეული და რა მიზანი - ვერ. ამ შეხვედრებზე ხდება გაანალიზება, თუ სტრატეგიული გეგმების დანერგვის რა ეტაპზეა ორგანიზაცია.

სადაც საჭიროა, აუცილებელია ჩავართოთ ტოპ მენეჯმენტი. სტრატეგიული დაგეგმვისთვის დაკომპლექტებული გუნდი თავის მხრივ წარუდგენს აღრიცხვას ტოპ მენეჯმენტს, იმისთვის, რომ ისინი ინფორმირებულნი იყვნენ პროცესებისა და მიღწევების შესახებ.

ორგანიზაციის მიზნები ორგანიზაციის სტრატეგიიდან წარმოიშობა. ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯმენტის მიზნის მიღწევის საშუალებაა. ლოგიკურია, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა და სტრატეგია მჭიდროდ უნდა იყოს ერთმანეთთან დაკავშირებული იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ მიზანს მიაღწიოს.

2 ორგანიზაციის სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს, ფორმალურად როგორ არის სამუშაო ძალები გადანაწილებული, დაჯგუფებული და შეთანხმებული. ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია ექვსი ძირითადი ელემენტი: სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ინსტანციების ჯაჭვი, კონტროლის სფერო, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ფორმალიზაცია.

სამუშაოს სპეციალიზაცია გვიჩვენებს, თუ რა დონეზე იმყოფება საქმიანობები ცალკეულ სამუშაოდ. დაქირავებულების კვალიფიკაცია ამოცანების განმეორებით შესრულების შედეგად იზრდება. ნაკლები დრო იხარჯება ამოცანების შეცვლაზე, სამუშაო პროცესის პირველი ეტაპის დასრულების შემდეგ იარაღებისა და მონაცემების გადაღებასა და მეორე ამოცანისთვის მომზადებაზე. ორგანიზაციული თვალსაზრისით, სპეციალიზაცია ეფექტურია. ასევე ადვილია და ნაკლებ დანახარჯებსაც მოითხოვს თანამშრომელთა მოძებნა და სწავლება, თუ როგორ შეასრულონ კონკრეტული და განმეორებადი სამუშაო.

როდესაც სამუშაოს სპეციალიზაციის მიხედვით ნაწილდება სამუშაოები, საჭიროა მათი ისეთი დაჯგუფება, რომ საერთო ამოცანის კოორდინირება მოხდეს. ბაზისს, რომლითაც სამუშაოები ერთმანეთს უკავშირდება, დეპარტამენტიზაციას უწოდებენ. დეპარტამენტიზაცია შესაძლოა იყოს ფუნქციური, პროდუქტის მიხედვით, გეოგრაფიული, პროცესის მიხედვით და მომხმარებლის მიხედვით.

ინსტანციების ჯაჭვი უფლებამოსილების უწყვეტი ხაზია, რომელიც გავლებულია ორგანიზაციის სათავედან მის ყველაზე დაბალ ემელონებამდე და განმარტავს, ვინ ვის უნდა წარუდგინოს ანგარიში. დრო იცვლება და ასევე იცვლება ორგანიზაციული

დიზაინის ძირითადი ცნებები. ინსტანციების ჯაჭვს, უფლებამოსილებასა და ერთმმართველობას ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებისა და დაქირავებულების უფლებების გაზრდის ტენდენციების გამო, დღეს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. კომუნიკაციის პროცესი გამართივებულია. დაბალ საფეხურზე მყოფ დაქირავებულსაც შეუძლია, ინსტანციების ჯაჭვის ყველა რგოლის გავლის გარეშე, მიიღოს ინფორმაცია ორგანიზაციის მმართველი წრიდან.

კონტროლის სფერო განსაზღვრავს ორგანიზაციის დონეებისა და მენეჯერების რაოდენობას. კონტროლის სფერო ხელს უწყობს ზედამხედველობას, თუმცა ამცირებს დაქირავებულთა ავტონომიას.

ცენტრალიზაცია არის ორგანიზაციის გადანწყვეტილების მიღების ერთ ადგილზე კონცენტრაციის ხარისხი. ცნება მხოლოდ ოფიციალურ ხელმძღვანელობას მოიცავს, უფლებები მხოლოდ ერთ თანამდებობას აქვს. თუ უფროსი მენეჯმენტი ახორციელებს ორგანიზაციის მთავარ გადანწყვეტილებებს და ამაში ძალიან ცოტა წვლილი შეაქვს დაბალ დონეზე მყოფ პერსონალს, ორგანიზაცია ცენტრალიზებული ხდება. და პირიქით, რაც მეტია დაბალ საფეხურზე მყოფი პერსონალის წვლილი ორგანიზაციაში გადანწყვეტილების მიღებისას, მით უფრო მეტადაა დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია.

ფორმალიზაცია ორგანიზაციებში სამუშაოების სტანდარტიზების ხარისხს წარმოადგენს. თუ სამუშაო ძალიან ფორმალიზებულია, მის შემსრულებელს მინიმალური უფლება აქვს გადანწყვიტოს, რა, როდის და როგორ უნდა გაკეთდეს.

3 ორგანიზაციის დიზაინი

განვიხილოთ ორგანიზაციის დიზაინის სამი მაგალითი: მარტივი სტრუქტურა, ბიუროკრატია და მატრიცული სტრუქტურა.

მარტივი სტრუქტურას დეპარტამენტიზაციის დაბალი ხარისხი, კონტროლის ფართო სფერო, ერთი პიროვნების ხელში ძალაუფლების ცენტრალიზება და სუსტი ფორმალიზაცია ახასიათებს. მარტივი სტრუქტურა ჰორიზონტალური ორგანიზაციაა. მას ჩვეულებრივ ორი ან სამი ვერტიკალური დონე აქვს. დაქირავებულები ერთმანეთთან სუსტად არიან დაკავშირებულნი და გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება მხოლოდ ერთი ინდივიდის ხელში ცენტრალიზდება.

ბიუროკრატია ხასიათდება სპეციალიზაციის შედეგად მიღწეული ძალიან რუტინული ოპერატიული ამოცანებით, ფორმალიზებული წესებითა და ნორმატივებით, ასევე ამოცანებით, რომელიც ფუნქციურ განყოფილებაში ჯგუფდება, კონტროლის ვიწრო სფეროთი და გადაწყვეტილების მიღებით, რაც ინსტანციების ჯაჭვს მოიცავს. ბიუროკრატის ძლიერი მხარე მის მიერ სტანდარტული საქმიანობების ძალიან ეფექტურად შესრულების შესაძლებლობაა, სისუსტე კი - ქედანაცოფებს შორის კონფლიქტის წარმოშობის დიდი ალბათობა, რისი მიზეზიც სპეციალიზაციაა.

მატრიცული სტრუქტურა აერთიანებს დეპარტამენტიზაციის ორ ფორმას: ფუნქციურსა და პროდუქციის მიხედვით დეპარტამენტიზაციას. უპირატესობა მდგომარეობს შემდეგში: მსგავსი სპეციალისტების ერთად მოთავსებით მინიმუმამდე მცირდება მათი საჭირო

რაოდენობა, მაგრამ, ამავე დროს, სპეციალური რესურსების დაგროვებისა და გაზიარების საშუალებას გვაძლევს. მატრიცის მთავარი მახასიათებელი ის არის, რომ მთლიანად ინგრევა ინსტანციების ჯაჭვის ცნება. მატრიცაში დაქირავებულებს ორი უფროსი ჰყავთ - ფუნქციური განყოფილების მენეჯერი და პროდუქციის მენეჯერი. მატრიცა ხელს უწყობს კოორდინაციას, როცა ორგანიზაციას რთული და ურთიერთდამოკიდებული ამოცანა აკისრია. ამავე დროს, ის აადვილებს სპეციალისტების ეფექტურ განაწილებას.

გლობალიზაციამ და ტექნოლოგიების განვითარებამ ახალი სტრუქტურების შექმნა განაპირობა: გუნდური სტრუქტურა, ვირტუალური ორგანიზაციები, ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე.

ორგანიზაციული დიზაინის ორი ძირითადი, უკიდურესი მოდელია მექანიკური მოდელი და ორგანული მოდელი. მექანიკური მოდელისთვის დამახასიათებელია მაღალი სპეციალიზაცია, ძლიერი დეპარტამენტიზაცია, ინსტანციების მკაფიო ჯაჭვი, კონტროლის ვიწრო სფერო, ცენტრალიზაცია, ძლიერი ფორმალიზაცია. ორგანული მოდელისთვის დამახასიათებელია: ინტერფუნქციური ჯგუფები, ინტერიერარქიული გუნდები, ინფორმაციის თავისუფალი გავრცელება, კონტროლის ფართო სფერო, დეცენტრალიზაცია, სუსტი ფორმალიზაცია.

ორგანიზაციის დიზაინის გაგება შეგვიძლია იმ მიდგომით, თუ როგორ ყურადღებას აქცევს ადამიანური რესურსების განყოფილება ტალანტების ცნებას. ორგანიზაციის დიზაინი კომპლექსური, ურთიერთდამოკიდებული სისტემების ერთიანობაა, სადაც ყალიბდებიან ინდივიდები და გუნდები, ტალანტებს შეუძლიათ მიაღწიონ წარმატებას და ამავე დროს, ტალანტების წინსვლა უწყობს ხელს ორგანიზაციის განვითარებას.

ორგანიზაციის დიზაინი კრეატიული, ინტეგრირებული აქტივობაა, რომელიც დაფუძნებულია ორგანიზაციული ქცევის პატერნების გაგებაზე. ბალანსი, პროპორციულობა და ერთიანობა ორგანიზაციის კარგი დიზაინის მახასიათებლებია. ინდუსტრიული

დიზაინისგან განსხვავებით ორგანიზაციის დიზაინი გარედან უხილავია, თუმცა ყველას შეუძლია თავისი როლისა და ადგილის განსაზღვრა სამსახურეობრივი ურთიერთობების, ორგანიზაციის ასევე უხილავ საიტზე.

ორგანიზაციული დიზაინი ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორისა და ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტის კომპეტენციაა.

4 ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა არის წევრების მიერ გაზიარებულ მნიშვნელობათა სისტემა, რაც ერთ ორგანიზაციას მეორისგან განასხვავებს. თუ უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ, ეს სისტემა ძირითადი თვისებების რიგია, რომელსაც ორგანიზაცია აფასებს. გამოკვლევების თანახმად, არსებობს შვიდი ძირითადი თვისება, რომლებიც ერთად გვიჩვენებს ორგანიზაციული კულტურის არსს.

1. სიახლეების დანერგვა და რისკიანობა: დაქირავებულებისთვის ხელის შეწყობის ხარისხი, იყვნენ ნოვატორები და რისკიანები.
2. დეტალების მიმართ ყურადღება: დაქირავებულების მიერ სიზუსტის, ანალიზის და დეტალებზე ყურადღების მიქცევის ხარისხი.
3. შედეგზე ორიენტირება: მენეჯმენტის მიერ შედეგებზე და არა ამ შედეგების მისაღწევად გამოყენებულ საშუალებებსა და პროცესებზე ყურადღების გამახვილების ხარისხი.
4. ადამიანებზე ორიენტირება: მენეჯმენტის გადაწყვეტილების ხარისხი, მხედველობაში მიიღოს, ორგანიზაციებში რა გავლენას ახდენს შედეგები ადამიანებზე.
5. გუნდზე ორიენტირება: სამუშაოს საქმიანობების გუნდის და არა ინდივიდების გარშემო ორგანიზების ხარისხი.

6. აგრესიულობა: ადამიანების აგრესიულობისა და კონკურენტულობის და არა გულგრილობის ხარისხი.

7. სტაბილურობა: ორგანიზაციული საქმიანობების მიერ სტატუს-კვოსა და არა ზრდაზე კონცენტრირების ხარისხი.

თითოეული ეს თვისება შეიძლება ძლიერიც იყოს და სუსტიც. ამ შვიდი თვისების მიხედვით ორგანიზაციის შეფასება ჩვენ მოგვცემს ორგანიზაციული კულტურის რთულ სურათს. ეს სურათი ორგანიზაციის შესახებ წევრების საერთო მოსაზრების საფუძველი იქნება, როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო და, სავარაუდოდ, როგორ უნდა მოიქცნენ ორგანიზაციის წევრები.

ორგანიზაციული კულტურის შესახებ კვლევა ცდილობს, შეათვასოს, როგორ ხედავენ დაქირავებულები ორგანიზაციას: ხელს უწყობს ის გუნდურ მუშაობას, აჯილდოებს სიახლეებს? ახშობს ინიციატივას?

ორგანიზაციული კულტურა აღწერთი ტერმინია, სამსახურით კმაყოფილება შეფასებითი. სამსახურით კმაყოფილება ცდილობს, შეათვასოს სამუშაო გარემოზე ეფექტური რეაგირება. მას აინტერესებს როგორ აღიქვამს დაქირავებული ორგანიზაციის მოლოდინებს, ჯილდოთა გადაცემის პრაქტიკასა და ა.შ.

ორგანიზაციულ კულტურაში შესაძლოა არსებობდეს სუბკულტურები. დიდი ორგანიზაციების უმეტესობას აქვს დომინანტური კულტურა და რამდენიმე სუბკულტურა. დომინანტური გამოხატავს ძირითად ფასეულობებს, რომელსაც ორგანიზაციის წევრების უმეტესობა იზიარებს. როდესაც ორგანიზაციის კულტურაზე ვსაუბრობთ, მხედველობაში გვაქვს დომინანტური სუბკულტურა. სუბკულტურა დიდ ორგანიზაციაში ვითარდება, რომელიც საერთო პრობლემებს, სიტუაციებსა და გამოცდილებას ასახავს, რის წინაშეც დგანან ორგანიზაციის წევრები. ამ სუბკულტურებს, ძირითადად განსაზღვრავს დეპარტამენტული ან გეოგრაფიული განცალკევება.

ძლიერი კულტურა უფრო დიდ გავლენას ახდენს დაქირავებულების ქცევაზე, ვიდრე სუსტი კულტურა და უფრო მეტად არის დაკავშირებული სამსახურის მიტოვების შემცირებასთან.

ძლიერ კულტურაში ორგანიზაციების ძირითადი ღირებულებები ინტენსიური და ფართოდ გავრცელებულია. რაც მეტი ორგანიზაციის წევრი ეთანხმება ძირითად ფასეულობებს და რაც მეტად ერთგულები არიან ისინი ამ ფასეულობებისადმი, მით ძლიერია ეს კულტურა. ძლიერი კულტურა აჩვენებს, რომ წევრებს შორის ძლიერი თანხმობაა იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს ორგანიზაცია. მიზნის მიმართ ასეთი ერთსულოვნება ქმნის შეკრულობას, ერთგულებასა და ორგანიზაციის მიმართ მოვალეობის გრძნობას. ეს თვისებები, თავის მხრივ, ორგანიზაციის დატოვებისკენ დაქირავებულების მიდრეკილებას ამცირებს.

4.1 ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები

კულტურა ორგანიზაციებში რამდენიმე ფუნქციას ასრულებს:

- კულტურას აქვს საზღვრის დადგენის როლი, რაც ერთ ორგანიზაციას განასხვავებს სხვებისგან.
- კულტურა ორგანიზაციის წევრებში იდენტურობის გრძნობას ქმნის.

- კულტურა ხელს უწყობს სოციალური სისტემის სტაბილურობას. ეს არის სოციალური წებო, რაც ორგანიზაციებს ერთმანეთთან აკავშირებს დაქირავებულებისთვის სტანდარტის მიცემით, იმის შესახებ თუ რა უნდა თქვან და რა უნდა გააკეთონ.

- კულტურა არის გრძნობის წარმომშობი და კონტროლის მექანიზმი, რაც დაქირავებულების ქცევასა და დამოკიდებულებებს წარმართავს და აყალიბებს.

თითოეული ორგანიზაცია ავითარებს ვარაუდების, გაგებისა და შინაგანი წესების ძირითად რიგს, რომელიც სამუშაო ადგილზე ყოველდღიურ ქცევას წარმართავს... სანამ ახალმოსულები არ შეისწავლიან წესებს, ისინი ორგანიზაციის სრულყოფილებიან წევრებად არ მიიღებიან. ორგანიზაციაში მაღალ საფეხურზე მყოფი აღმასრულებლების, ან წამყვანი პერსონალის მიერ წესების დარღვევას შედეგად საყოველთაო იმედგაცრუება და ძლიერი სადამსჯელო ზომები მოჰყვება. წესების მიხედვით ქმედება ჯილდოებისა და მობილობის ზრდის ძირითადი საშუალებაა.

ორგანიზაციის ჩვეულების, ტრადიციებისა და სამუშაოს გზებს დიდწილად ორგანიზაციის ადრინდელი საქმიანობა და იმ წარმატებების ხარისხი განაპირობებს, რასაც ძალისხმევის შედეგად მიაღწია. ამას ორგანიზაციის კულტურის საწყის წყარომდე - მის დამფუძნებლებამდე მივყავართ. ორგანიზაციის დამფუძნებლები, ტრადიციულად ორგანიზაციის თავდაპირველ კულტურაზე ახდენენ გავლენას. მათ აქვთ გარკვეული წარმოდგენა, როგორი უნდა იყოს ორგანიზაცია და ორგანიზაციის ადრინდელი წეს-ჩვეულებები და იდეოლოგიები არ ზღუდავთ. კულტურის შექმნა სამი გზით ხდება: დამფუძნებლები ქირაობენ და სამსახურში ინარჩუნებენ ისეთ დაქირავებულებს, ვინც მათნაირად ფიქრობს და გრძნობს. მეორეც, ისინი დაქირავებულებს ასწავლიან და უნერგავენ აზროვნების ისეთ მანერას, როგორიც მათ აქვთ. ბოლოს, მფლობელების ქცევა მოქმედებს, როგორც მიბაძვის ნიმუში, რაც დაქირავებულებს უბიძგებს, თვითონაც მათგვარად მოიქცნენ და შეითვისონ მათი რწმენები, ღირებულებები და ვარაუდები. როცა

ორგანიზაცია წარმატებას მიაღწევს, დამფუძნებლის შესვლულებები ამ წარმატების ძირითად განმსაზღვრელად მიიჩნევა. ამ თვალსაზრისით, დამფუძნებლის პიროვნული თვისებები მისი ორგანიზაციის კულტურაში დევს.

ორგანიზაციის კულტურის განმტკიცებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს სამი ძალა ასრულებს: შერჩევა, მთავარი მენეჯმენტის საქმიანობები და სოციალიზაციის მეთოდები.

4.2 მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა

განსაზღვროთ ცვლადები, რომლებიც აყალიბებენ მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურებს და გავიაზროთ გზები, რითაც მენეჯმენტს შეუძლია ასეთი კულტურების შექმნა. ფაქტების მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ დაქირავებულზე ორიენტირებულ კულტურაში ექვსი ცვლადია წარმოდგენილი:

1. დაქირავებულის ტიპი: წარმატებული, მომსახურებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ქირაობენ კომუნიკაბელურ და მეგობრულ ინდივიდებს.

2. დაბალი ფორმალიზაცია. მომსახურების სფეროში დაქირავებულებს სჭირდებათ თავისუფლება, მომხმარებლის მომსახურების საჭიროებებზე რეაგირებისთვის. მკაცრი წესები და ნორმები ამას ართულებს.

3. უფლებამოსილების ფართოდ გამოყენება, დაბალი ფორმალიზაციის გაფართოება. უფლებით აღჭურვილ დაქირავებულებს შეუძლიათ, დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ, რა უნდა გააკეთონ მომხმარებლის სიამოვნებისთვის.

4. მოსმენის კარგი უნარი. დაქირავებულებს მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურებში შეუძლიათ მომხმარებლებიდან წამოსული შეტყობინებების გაგება.

5. როლის მკაფიოობა. მომსახურების პერსონალი მოქმედებს, როგორც საზღვარი ორგანიზაციასა და მის მომხმარებლებს შორის. ისინი იძულებულნი არიან დამქირავებლისა და მომხმარებლის მოთხოვნებს უსიტყვოდ დაემორჩილონ. ამან შეიძლება მნიშვნელოვანი როლის ბუნდოვანება და კონფლიქტი შექმნას, რაც დაქირავებულის სამსახურით კმაყოფილებას შეამცირებს. ასევე, შესაძლებელია, დაქირავებულის მიერ მომხმარებლის მომსახურებასაც შეუშალოს ხელი. წარმატებული, მომხმარებელზე რეაგირებადი კულტურა ამცირებს დაქირავებულის დაბნეულობას, სამუშაოს შესრულების საუკეთესო გზასა და თავისი საქმიანობის მნიშვნელობის შესახებ.

6. ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა
დაქირავებულებს გაცნობიერებულად სურთ, ასიამოვნონ მომხმარებლებს. ასევე მომხმარებლების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად მათ სურთ ინიციატივის აღება, თუნდაც ის სამუშაოს მოთხოვნებში არ შედიოდეს.

5 ბერნარდ ლივეხუდი, ორგანიზაციის 7 ელემენტი

სტრატეგიის დაგეგმვისთვის აუცილებელია განვსაზღვროთ ორგანიზაციის მისია, ხედვა და ღირებულებები. ბერნარდ ლივეხუდი გამოყოფს ორგანიზაციის 7 ელემენტს, რომელთა გაანალიზება გვაძლევს საშუალებას გავიგოთ თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაცია და შემდეგ ჩამოვაყალიბოთ მისი სტრატეგია. ეს ელემენტებია:

1. იდენტობა - ორგანიზაციის მისია, აზრი, მიზანი, ფილოსოფია, ღირებულებები, შიდა იმიჯი.

2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი ინსტრუქციები საწარმოო, საბაზრო, ფინანსურ და ფასების პოლიტიკაზე.
3. სტრუქტურა - წესდება, ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემა.
4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და დაჯგუფებები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.
5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.
6. პროცესები - ძირითადი სამუშაო პროცესები, მეორე და მესამე ხარისხიანი პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მმართველობისა და დაგეგმარების პროცესები.
7. ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტრანსპორტი, შენობა და დანადგარები.

გამოიყოფა სამი სუბსისტემა:

- კულტურული ქვესისტემა - ერთიანდება პირველი და მეორე ელემენტები.
- სოციალური ქვესისტემა - ერთიანდება მესამე, მეოთხე და მეხუთე ელემენტები.
- ტექნო-ინსტრუმენტული ქვესისტემა - ერთიანდება მეექვსე და მეშვიდე

ელემენტები.

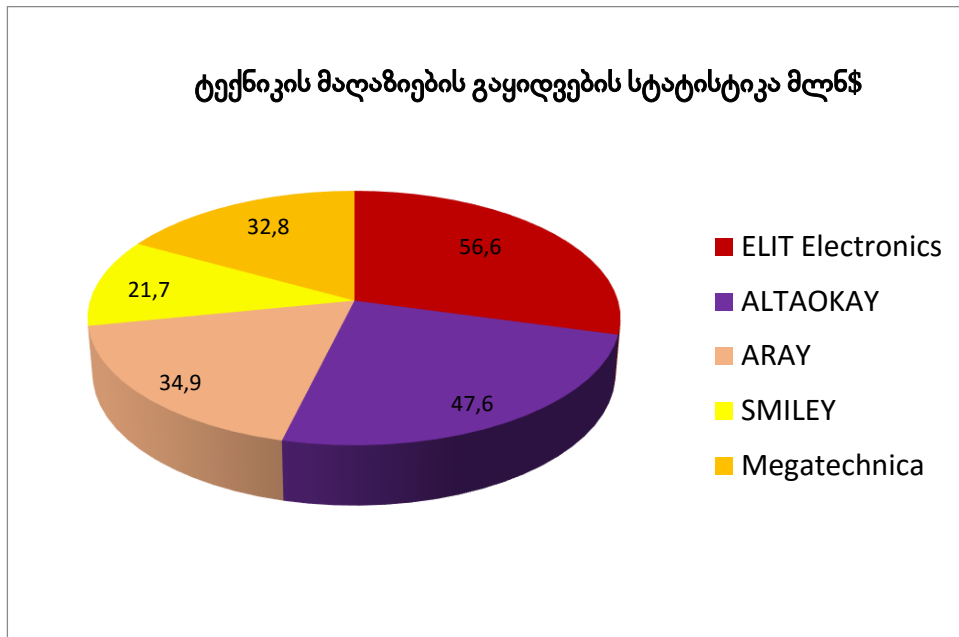
ორგანიზაციის 7 ელემენტი გარე გარემოს გათვალისწინებით:

1. იმიჯი მომხმარებლების, მომწოდებლების, პოლიტიკოსების თვალში, კონკურენციის მხარე, საბაზრო სტრატეგია.
2. წამყვანი ინსტრუქციები მომმარაგებლებთან. მომხმარებელთან ურთიერთობის, ზოგადად საბაზრო სტრატეგია.
3. სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.
4. არაფორმალური ურთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებით.
5. დამოკიდებულება საწარმოში მიღებულ შეხედულებებზე, მომსახურების ფუნქციები.
6. რესურსის განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.
7. ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები.

6 ორგანიზაციის გაცნობა და მოკლე ისტორია

შპს “ალტაოქეი” შეიქმნა 2016 წლის 12 მაისს ქართულ ბაზარზე არსებული ორი მსხვილი ტექნიკის ქსელის გაერთიანების შედეგად. კომპანია “ალტა“ ფუნქციონირებდა 1997 წლიდან, “ოქეი” - 2007 წლიდან. ტრანფორმაციის შემდეგ ჩამოყალიბდა 3 დამოუკიდებელი კომპანია:

ალტა და ოქეი, როგორც სადისტრიბუციო კომპანიები და საცალო სავაჭრო ქსელი “Altaokay”, რომელიც შედგება სათაო ოფისისა და 13 ფილიალისგან, რომელთაგან 4 დედაქალაქში არ მდებარეობს და წარმოდგენილია ქუთაისში, რუსთავსა და ბათუმში.



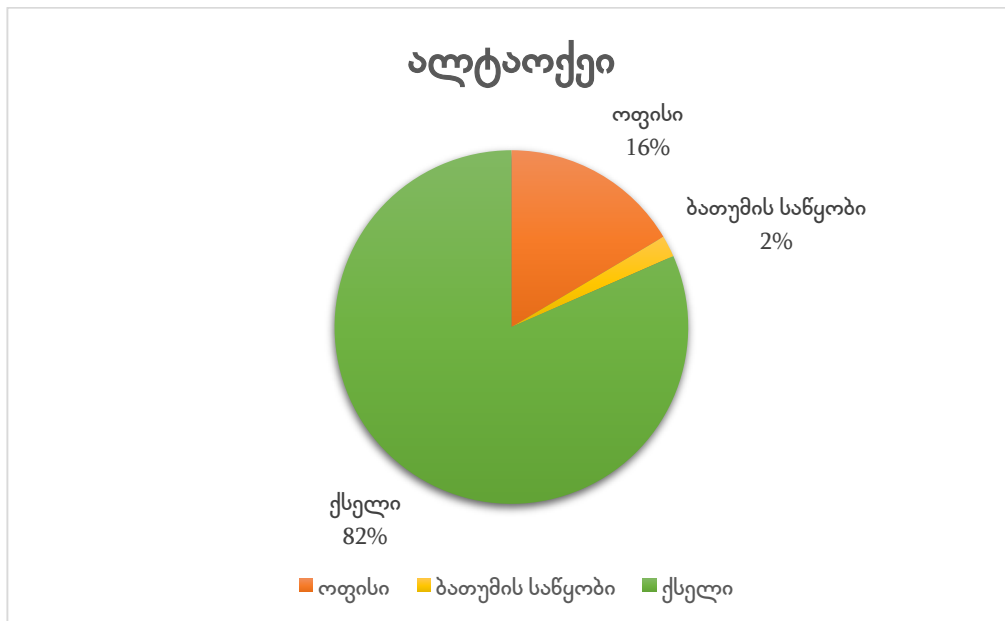
ნახ.6.1

ორგანიზაცია მუშაობს დევიზით- “ყოველი ჩვენგანი მნიშვნელოვანია - ერთად მივაღწევთ წარმატებას!”

კომპანია ორიენტირებულია როგორც წარმატებასა და ტექნიკის ბაზარზე წამყვანი პოზიციის დაკავებაზე, ასევე თითოეული თანამშრომლის დაფასებასა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. კომპანია “ალტაოქეი” არის წამყვანი ბრენდების ოფიციალური გამყიდველი - ისეთების, როგორცაა „Apple“, „Huawei“, „Samsung“, „Lenovo“, „Asus“, „Kingston“, „AEG“, „Zanussi“, „Indezit“ და ა.შ. ხარისხიანი პროდუქციის შემოტანასთან ერთად, კომპანია მიზნად ისახავს ჰქონდეს საუკეთესო სერვისი მომხმარებლებისთვის და იზრუნოს

თანამშრომელთა უსაფრთხოებასა და შრომით კმაყოფილებაზე, რისთვისაც კომპანიას შემუშავებული აქვს საბონუსე სისტემა და სხვა წამახალისებელი სტრატეგიები.

კომპანია ალტაოქეში დასაქმებულია 255 ადამიანი, ზოგადად, ოპტიმალურ რაოდენობად კონკრეტული ორგანიზაციისთვის ითვლება 270 ადამიანი. კადრების განაწილება შემდეგია: ოფისი - 42 თანამშრომელი, ბათუმის სანყოფი - 5 თანამშრომელი, სავაჭრო ქსელი - 208.



ნახ.6.2

6.1 ალტაოქე ორგანიზაციის 7 ელემენტის მიხედვით

1. იდენტობა

კომპანია „ალტაოქე“ ერთი წელია არსებობს ქართულ ბაზარზე, თუმცა საკმაოდ დიდი წინანისტორია აქვს და ეს ჩანს მის ახალ სახელსა და ლოგოში. „ალტაოქეის“ მისიაა თავიდან

დაიმკვიდროს ადგილი და მომხმარებელს შეუქმნას მაქსიმალურად კომფორტული გარემო და პირობები - მოემსახუროს უმაღლესი სტანდარტების მიხედვით და შესთავაზოს ხარისხიანი პროდუქცია.

კომპანიის მიზანია ქათულ ბაზარზე ლიდერის პოზიციის მოპოვება. მომსახურების ხარისხის უმაღლესი სტანდარტის დანერგვა, სასურველი დამსაქმებლის იმიჯის შექმნა, საუკეთესო ფორმატის მაღაზიების წარმოდგენა ბაზარზე.

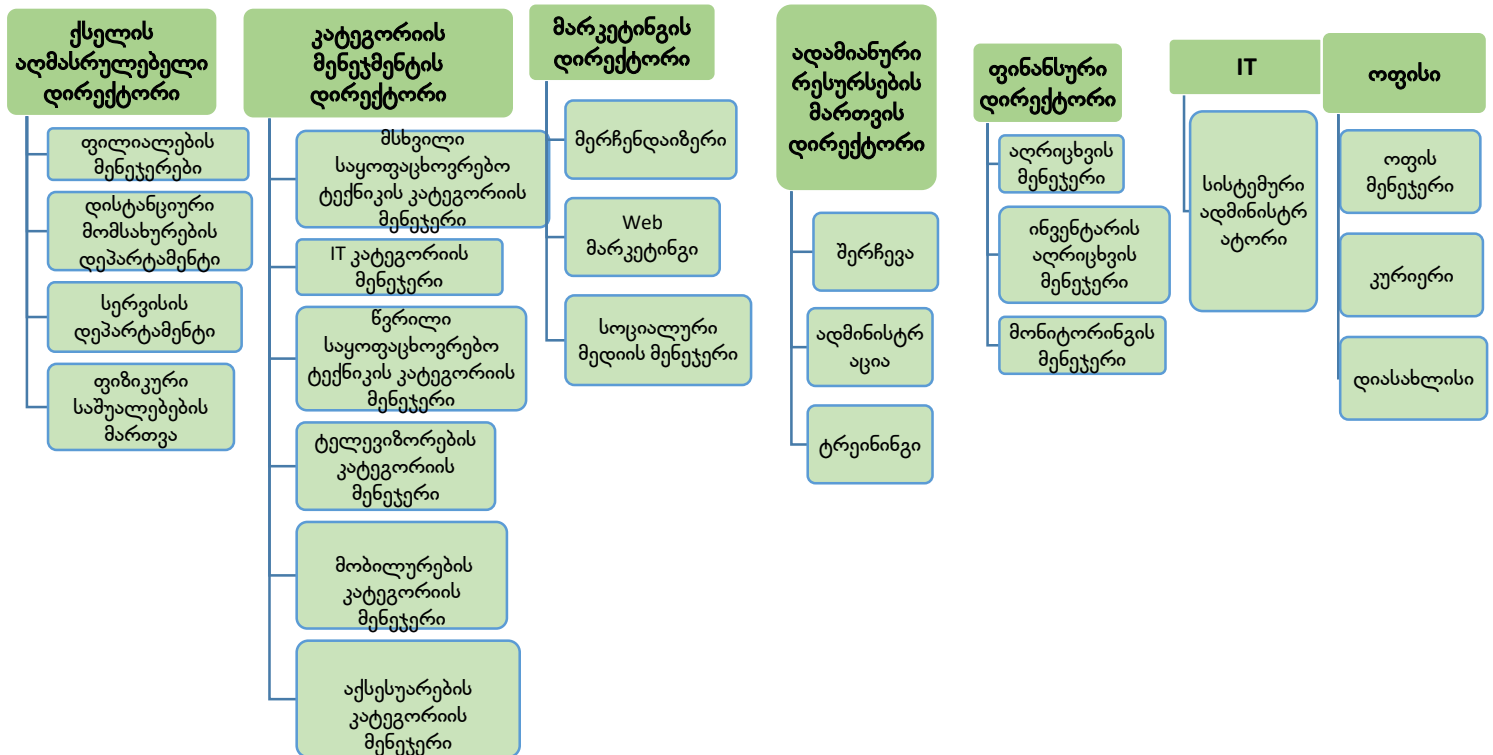
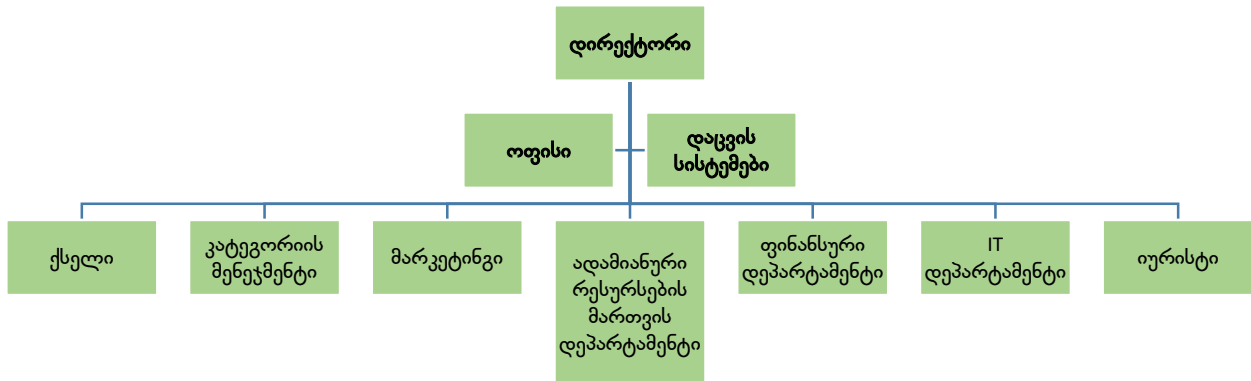
ღირებულებები:

- „ალტაოქეი“ არ ატყუებს მომხმარებელს და პასუხისმგებელია საკუთარ პროდუქციაზე.
- „ალტაოქეი“ პატივს სცემს კონკურენტებს.
- „ალტაოქეი“ ზრუნავს თანამშრომლებისთვის საუკეთესო პირობების შექმნასა და მათ განვითარებაზე.

2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები

- საზოგადოებაში დამკვიდრება, როგორც „უახლესი პროდუქტების მისაღებ ფასში გამყიდველი კომპანია“
- მაღაზიების ახალი სტანდარტის დანერგვა. ამ სტანდარტული ფორმის მაღაზიების რაოდენობის გაზრდა.
- პატარა მაღაზიების დიდი BOX-ის ტიპის მაღაზიებით ჩანაცვლება.
- ბაზარზე არსებული წილის ზრდა.
- ღინამიური გაფართოება ახალი თილიალების გახსნით, შესაფერის და მომგებიან პარტნიორებთან გაერთიანება და კონკურენტების დამარცხება.
- საბოლოო, მკაცრი განცალკევება საცალო გაყიდვების ქსელის, მათი მომწოდებლებისგან.
- მეზობელ ქვეყნებში გაფართოება, თილიალების გახსნა.
- საკუთარი აქტივობების შედარება კონკურენტების აქტივობებთან
- არსებული მომსახურების ხარისხის მუდმივი განახლება. საქართველოში ამ სფეროს განვითარების შესაბამისად
- ყველა შესაძლო ლოჯისტიკისა და დისტრიბუციის განხილვა
- რეკომენდებულია დისტანციური გაყიდვის პროცესისა და მომხმარებელთა მომსახურების მკაცრი გამოჭვნა რეკომენდებულია
- ყველა შესაძლო მომსახურების სერვისის შეჯამება და გაუმჯობესება

3. სტრუქტურა



ნახ.6.3

4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი.

ალტაოქეი აცხადებს გარე ვაკანსიას მხოლოდ ორ შემთხვევაში: თუ საჭიროა ქვედა რგოლის თანამშრომელი და თუ ვაკანტური პოზიცია საჭიროებს განსაკუთრებულ, სპეციფიურ ცოდნას. სხვა დანარჩენ პოზიციებზე განიხილება შიდა კადრები. კომპანიაში მოსული ქვედა რგოლის თანამშრომელი გადის ტექნიკის, მომსახურების ტრენინგებს და სწავლობს მუშაობას პროგრამაში, რომელსაც ალტაოქეი იყენებს (JDE Edwards). სწორედ ამ კვალიფიკაციას ითხოვს კომპანია მოწინავე პოზიციებისთვის. შესაბამისად, ის, ვისაც კარგად შეუძლია საკმაოდ რთულ პროგრამაში მუშაობა, აქვს ტექნიკის სრული ასორტიმენტის სპეციფიკაციების შესახებ ცოდნა და შეესაბამება ორგანიზაციის კულტურას, ის ახერხებს ორგანიზაციის შიგნით განვითარებასა და წინსვლას.

კომპანია ალტაოქეი ზრუნავს თანამშრომლების კომპეტენციაზე და მუდმივად ატარებს ტრენინგებს ახალი პროდუქტის არსებობის შემთხვევაში და ამავედროულად ტესტირებას - მიღებული ცოდნის შესაფასებლად.

ფილიალებისა და დეპარტამენტებისთვის ინდივიდუალურად, ყოველთიურად იწერება თანხობრივი გეგმა. შესაბამისად ფილიალი მუშაობს ერთი მიზნით. როდესაც გუნდი მუშაობს ერთი მიზნისთვის, მეტნაკლებად მიდის ერთნაირად და გუნდურობის ხარისხიც მაღალია. ალტაოქეის საბონუსე სისტემა ფილიალებსა და გაყიდვებთან დაკავშირებულ დეპარტამენტებში გუნდურობის ამაღლებასა და წახალისებას უწყობს ხელს. გარდა ინდივიდუალური გეგმებისა, არის ფილიალის/დეპარტამენტის გეგმის შესრულებაზე დამოკიდებული დამატებითი ანაზღაურება, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიაში დასაქმებულებს, გააორმაგონ ბონუსი. ფილიალებში საშუალო რგოლის მენეჯერები ასახელებენ თვის თანამშრომელს, რომელსაც გადაეცემა ინდივიდუალურად მისთვის დაწერილი წერილი HR-ისგან და სიმბოლური საჩუქარი კომპანიისგან. კომპანია ხელს უწყობს გუნდურობას, თუმცა სეგმენტურად - ძირითადად ფილიალებში. ქსელში ობიექტების გუნდურ მუშაობას ეწყობა ხელი.

საცალო სავაჭრო ქსელთან შედარებით დაბალია გუნდურობის ხარისხი ოფისში. დეპარტამენტებს განსხვავებული მიზნები და მიღწევები აქვთ და განსხვავებული ბიუჯეტებისთვის უწევთ ბრძოლა. ამ შემთხვევაში უფრო მეტად კონკურენცია მუშაობს, ვიდრე გუნდურობა.

კომპანია უპირატესობას ანიჭებს გუნდურ მუშაობას და შესაბამისად, წახალისებულია მართვის დემოკრატიული სტილი. ამავე დროს, კომპანია შეცდომის დასჯაზე არ არის ორიენტირებული - თუ თანამშრომელი განზრახ არ მიაყენებს კომპანიას ზარალს, ის არ დაისჯება და „ალტაოქეი“ აანაზღაურებს ზარალს. სამაგიეროდ, წახალისებულია მოტივირებული, საკუთარი თავის განვითარებაზე მომუშავე თანამშრომელი, რადგან კომპანია მას ნამდვილად მისცემს წინსვლის შესაძლებლობას.

5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები

თავიდან იყო სურვილი ორი კომპანიის დამფუძნებლების, რომ ერთად ემართათ ქსელი ალტაოქეი. თუმცა, ძალიან მალე დადგა ქსელის დამოუკიდებლობის აუცილებლობა. კომპანიას მართავს დირექტორი, მაგრამ ის ანგარიშვალდებულია ბორდის წინაშე. ბორდი შედგება ოთხი ადამიანისგან: 2 ალტას წარმომადგენელი, 2 - ოქეის. ორივე არის თანადამფუძნებელი. მათ მიერ იმართება დირექტორი, ის კი შემდეგ ახორციელებს ცვლილებებს ქსელში.

ცვლილებების ინიციატივა შეიძლება წამოვიდეს ნებისმიერი თანამშრომლისგან, თუმცა დამტკიცება ხდება ბორდზე. ნებისმიერი ინიციატივა მუშავდება მაღალი რგოლის მენეჯერების კომიტეტზე ოფისში. თუ ცვლილება ფუნდამენტურია და კომიტეტი თანახმაა განახორციელოს ცვლილება, დირექტორი ინიციატივას დასამტკიცებლად წარუდგენს ბორდს.

ალტაოქეის დირექტორი ძირეულ ორგანიზაციულ საკითხებზე მუშაობს ბორდის წარმომადგენლებთან ერთად. საცალო ქსელის დირექტორი მართავს მაღაზიათა ქსელს და უშუალო კავშირი აქვს საშუალო რგოლის მენეჯერებთან - ფილიალის მენეჯერებთან. თითოეული წამყვანი პოზიციის მქონე თანამშრომელი წარუდგენს აღრიცხვას თავის უშუალო ხელმძღვანელს.

ოფისში ყველა დეპარტამენტს აქვს ყოველთვიურად გეგმა, რომლის შესრულებაც საჭიროა მთლიანი ქსელის გეგმის შესრულებისთვის. ალტაოქეის ყველა რგოლი ასრულებს ისეთ ფუნქციას, რომელსაც თავისი წვლილი შეაქვს საერთო მიზნის მიღწევაში. ინსტანციების ჯაჭვი ბიუროკრატიული პრინციპით არ მუშაობს.

6. პროცესები

სამუშაო პროცესები განერილია ალტაოქეის დამოუკიდებლად არსებობის დასაწყისში. ქსელი ჯერ კიდევ ფორმირების პროცესშია და მაღალი რგოლის მენეჯმენტი, ბორდთან ერთად, მუშაობს პროცესების დეტალურ აღწერაზე.

სამწუხაროდ, დეპარტამენტების კომუნიკაცია დამფუძნებლებთან რთული და ხანგრძლივი პროცესია. კომპანია „ალტაოქეის“ მუდმივად უწევს მომწოდებლებთან ურთიერთობა, რომლებიც, თავის მხრივ, ეკონტაქტებიან ბრენდებს. ნებისმიერი აქცია და ფასის ცვლილება აუცილებელია შეთანხმებული იყოს ბრენდთან. შესაბამისად, კატეგორიების მენეჯერები მოთხოვნას აგზავნიან მომწოდებლებთან, ისინი კი უთანხმდებიან ბრენდს. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას დიდი დრო სჭირდება, რაც ხშირად ხელს უშლის ჯანსაღ კონკურენციაში გამარჯვებას.

ახალი კადრის წარდგენა ხდება ფორმალური ცერემონიით. გარე კადრის შემთხვევაში, ის ჯერ ეცნობა შინაგანანესს, სადაც განერილია მკაცრი რეგულაციები, შემდეგ მიეზარება იმ განყოფილების ხელმძღვანელს, რომელიც არის უშუალოდ მისი უფროსი. ხელმძღვანელი

ინყებს მისთვის ფუნქციების გაცნობას: სად წყდება მისი რეგალიები, რა გადანყვეტილების მიღების უფლება აქვს და რისი - არა. ასევე უშუალო ხელმძღვანელი აცნობს ახალ კადრს განყოფილების პროცედურებს.

ქსელის თანამშრომლები ფილიალში მისვლამდე გადიან ტექნიკისა და მომსახურების ტრენინგებს. ტესტირების საშუალებით ახალი თანამშრომელი საფეხურობრივად ადის ხელფასის იმ მაქსიმუმამდე, რომელიც გათვალისწინებულია მისი პოზიციისთვის.

7. ფიზიკური საშუალებები

ფიზიკური საშუალებების შესახებ მოთხოვნა მტკიცდება ალტაოქეის დირექტორის მიერ. შემდეგ, პროგრამულად შიდა მოხმარების ნივთებად აფორმებს აღწერების მენეჯერი.

7 კვლევა

ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად ჩატარდა არაკონსტრუირებული, ჩალრმავებული ინტერვიუები მმართველ რგოლებთან. გავეცანით ალტაოქეის ისტორიას, კულტურას. გავიგეთ, თუ რა მიღწევები და უნიკალური თვისებები ახასიათებს ორგანიზაციას.

მეორე ეტაპზე ჩატარდა ანკეტირება ალტაოქეის თანამშრომლებთან. „ვაისბორდის 6 ყუთის“ მოდელის შესაბამისად. ანკეტირება ჩატარდა ორგანიზაციული დიაგნოზის დასმისთვის, რაც გარემოს სკანირებისთვის აუცილებელია. ანკეტირებაში მონაწილეობა მიიღო ორგანიზაციის სამმა რგოლმა: ტოპ მენეჯმენტი, საშუალო რგოლის მენეჯერები, დაბალი რგოლის თანამშრომლები.

არჩეულმა მეთოდოლოგიამ საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა ორგანიზაცია შემდეგი კომპონენტების მიხედვით:

8. ორგანიზაციის მიზნები
9. ორგანიზაციის სტრუქტურა
10. ლიდერობა ორგანიზაციაში
11. თანამშრომელთა ურთიერთობები
12. ჯილდოების სისტემა
13. ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულება ორგანიზაციაში

კვლევის მესამე ეტაპზე ჩატარდა ტოპ მენეჯმენტთან „SWOT“ ანალიზი, რომელიც შევადარეთ წინა „SWOT“ ანალიზს, დავსახეთ სამომავლო მიზნები და ფორმულირება მივეცით სტრატეგიას.

სტრატეგიის ფორმირებისთვის ასევე გამოყენებულია კვლევის პირველ ეტაპზე ჩატარებული ინტერვიუები.

7.1 ორგანიზაციული დიაგნოზის ანალიზი

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი შეავსო 120-მა რესპონდენტმა. 47 ოფისის თანამშრომელი (ტოპ მენეჯმენტის ჩათვლით), 15 საშუალო რგოლის მენეჯერი და 58 დაბალი რგოლის თანამშრომელი. მიღებული შედეგების მიხედვით:



ნახ.7.1

მიზნების საშუალო ქულა - 3.04;

სტრუქტურის საშუალო ქულა - 2.96;

ლიდერობის საშუალო ქულა - 3.44;

ურთიერთობის საშუალო ქულა - 3.14;

ჯილდოების საშუალო ქულა - 3.58;

დამხმარე მექანიზმების საშუალო ქულა - 3.28;

ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულების საშუალო ქულა - 2.8.

უნდა აღინიშნოს, რომ დებულება 15, „მე მესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი“, მხოლოდ ორმა რესპონდენტმა შეაფასა 7 ქულით (სრულიად არ ვეთანხმები), დანარჩენი დებულებები, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის მიზანს, მის ხედვასა და შესაბამისობას ორგანიზაციის საქმიანობასთან, უმეტესად, ქულები მერყეობს 1-დან 3-მდე. ეს ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ კომპანია „ალტაოქეის“ თანამშრომლებისთვის ნათელია მათი ორგანიზაციის მიზანი. რაც შეეხება სტრუქტურას, დებულება 16 („წესი, რომლითაც სამუშაო დავალებების განაწილება ხდება, ლოგიკურია“) მხოლოდ ერთმა რესპონდენტმა შეაფასა 7 ქულით (სრულიად არ ვეთანხმები), დანარჩენი რესპონდენტების აზრი კი მისგან სრულიად განსხვავებული აღმოჩნდა. ამას მეტყველებს „სტრუქტურის ყუთის“ საშუალო ქულა – 2,96. რესპონდენტები კარგად იცნობენ ორგანიზაციის სტრუქტურას, იერარქიას და გაანალიზებული აქვთ საკუთარი ფუნქცია-მოვალეობები. „ლიდერობის ყუთში“ არაერთგვაროვანი შედეგები მივიღეთ. რესპონდენტები უფრო ნეგატიურად აფასებენ ლიდერის როლს ორგანიზაციაში.

ჯამში, ყველაზე დაბალი შეფასება დაიმსახურა ურთიერთობის ყუთში მე-18 დებულებამ, რაც ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის წევრებს ერთმანეთთან აქვთ როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული ურთიერთობა. ასევე მინიმალური შეფასება აქვს 35-ე დებულებას, რომლის მიხედვითაც, ორგანიზაციის წევრთა უმრავლესობა თვლის, რომ ამ ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი.

თითქმის 4 ქულა (3.9) მიიღეს შემდეგმა დებულებებმა : 5, 6, 15, 17 და 27. ამ შედეგებიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის გამოკითხული 120 წევრიდან უმრავლესობა არ ეთანხმება დებულებას, რომ სამუშაო მათ პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას აძლევს (5), მათ სუპერვიზორს არ უჩნდება იდეები, რომელიც მათ პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას აძლევს (6), მათ უმრავლესობას არ ესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი (15), არ ეთანხმებიან, რომ ორგანიზაციის ლიდერების მიერ მიზნის მისაღწევად განეული ძალისხმევა შედეგიანია(17), მათი შეფასებით, სხვა დეპარტამენტები, საჭიროების შემთხვევაში, ნაკლებად ეხმარებიან მათ დეპარტამენტს სამუშაოს შესრულებაში(27).

ასევე დაბალი შეფასება მიიღო დებულებამ, “ჩემი შრომის ანაზღაურება შესესაბამება შესრულებულ სამუშაოს”. გამოკითხულებიდან, უმრავლესობა თვლის, რომ ეს დებულება სამართლიანია.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულების ყუთში არც ერთ დებულებას არ მიუღია 7 ქულა.

საერთო ჯამში, ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციას შორის არ არის განსხვავება. როლები და პასუხისმგებლობები ისეა განაწილებული, რომ ისინი ემთხვევა არაფორმალურ როლებსა და პასუხისმგებლობებს. მინიმუმალურია სხვაობა ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრუქტურას შორის, რაც ნიშნავს, რომ რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, ორგანიზაციის სტრუქტურა შესაბამისობაშია მის მიზნებთან. ასევე მინიმალურია სხვაობა ორგანიზაციის მიზნებისა და ჯილდოების სისტემას შორის. თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ ამ ორგანიზაციის მიზნები შესაბამისობაშია დაჯილდოების სისტემებთან.

N1 ყუთის მიხედვით, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნებს, არსებული მდგომარეობა შემდეგნაირია: გამოკითხულთა უმრავლესობისთვის ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული. მათ ესმით “ალტაოქეის” მიზანი, იზიარებენ მის ხედვას, ესმით

ასევე ორგანიზაციის პრიორიტეტები და, მათი აზრით, საკმარისი წვლილი შეაქვთ საკუთარი დეპარტამენტის მიზნების ფორმირებაში.

N2 ყუთის მიხედვით, რომელიც ორგანიზაციის სტრუქტურას მოიცავს, იკვეთება შემდეგი: სამუშაოს სტრუქტურა კარგად არის დაგეგმილი. თანამშრომლები იცნობენ ორგანიზაციის იერარქიას. დავალებებისა და ფუნქციების გადანაწილება ლოგიკურია დაკავებული პოზიციის შესაბამისად და, აქედან გამომდინარე, დასახული მიზნის მიღწევა უფრო ადვილია.

N3 ყუთის შემთხვევაში, რომელიც ეხება ლიდერობას, შედეგები, მეტ-ნაკლებად ერთფეროვანი აღმოჩნდა. გამოკითხულთა უმრავლესობის აზრით, ლიდერები მათ მუშაობას მეტად უნდა ახალისებდნენ და უნდა გამოავლინონ მეტი ძალისხმევა.

N4 ყუთის მიხედვით, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციაში თანამშრომლების ურთიერთობებს, გამოიკვეთა შემდეგი მდგომარეობა: თანამშრომლებს ერთმანეთთან აქვთ არა მხოლოდ საქმიანი, არამედ არაფორმალური ურთიერთობებიც. ასევე, ხელმძღვანელთან ურთიერთობებიც ძირითადად მეგობრულ ხასიათს ატარებს.

N5 ყუთი ეხება ჯილდოების სისტემას. რესპოდენტების ნაწილი თვლის, რომ ჯილდოები მათი მუშაობის წამახალისებელი ფაქტორია და მათი დაკავებული თანამდებობა აძლევთ კარიერული ზრდის საშუალებას. მიუხედავად ამისა, რესპოდენტების ნაწილისთვის სასურველი იქნებოდა ჯილდოების სისტემის უფრო აქტიურად ამოქმედება.

N6 ყუთი მოიცავს ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულებას. ამ მხრივ საერთო სურათი ასეთია: გამოკითხული ათიდან მხოლოდ სამმა რესპოდენტმა დააფიქსირა „არ ვეთანხმები“ დებულებებზე რომელიც ეხება ორგანიზაციის მხრიდან საკმარისი რაოდენობის ტაქტიკებისა და პროცედურების წარმოდგენას და ორგანიზაციის მხრიდან ცვლილებების მხარდაჭერას. მთლიანობაში, ორგანიზაციის მხრიდან ცვლილებების ინიციატივა და მხარდაჭერა თანამშრომელთა მხრიდან დადებითადაა აღქმული და შეფასებული.

კომპანიის 120 თანამშრომლის მიერ გაკეთებული შეფასებით, „ალტაოქეის“ მდგომარეობა ექვსივე ყუთის შემთხვევაში ოპტიმალურია. არც ერთი მათგანის საშუალო ქულა არ აღემატება 4-ს.

7.2 SWOT ანალიზი

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> + ფილიალების თანამედროვე კონცეპტი, რომელიც მორგებულია მომავალსა და ქართულ ბაზარზე + მაღალი რგოლის მენეჯმენტი, რომელსაც აქვს საერთაშორისო მხარდაჭერა + „ალტასა“ და „ოქეის“ გამოცდილება + ტექნიკის რეალიზაციის მრავალწლიანი გამოცდილება + ბრენდის სახელწოდება, რომელიც მომხმარებლებისთვის კარგადაა ცნობილი + მომსახურების ხარისხი + დასაქმების კარგი პაკეტი 	<ul style="list-style-type: none"> - ოფისში კონკურენცია დეპარტამენტებს შორის - კომუნიკაცია მომწოდებლებთან - ბრენდშოპების „ალტაოქეის“ ფილიალებად გაფორმების შეუძლებლობა - გადაწყვეტილების მიღება მომწოდებლებისგან დამოუკიდებლად არ ხდება - მერჩბუქის განახლება -რამდენიმე მაღაზია კიდევ ფუნქციონირებს ალტას ან ოქეის ლოგოთი (ძირითადად, რეგიონებში)
შესაძლებლობები	რისკები
	<ul style="list-style-type: none"> - კონკურენტების მხრიდან მაღაზიის კონცეპტის მოპარვა - ეკონომიკური კრიზისი ქვეყანაში

SWOT

- + არსებული მაღაზია ახალი კონცეპტის შესაბამისი სტანდარტებით, რომელიც შესაძლოა გამოვიყენოთ სხვების ფორმირების მაგალითად
- + უკეთესი შესაძლებლობა მოხდეს გახდეს ლიდერი ტექნიკის ბაზარზე
- + გაყიდვები და შემოსავლები გაიზრდება
- + შემცირდება დანაკლისები უკეთესი ასორტიმენტის და ძველ პროდუქციაზე შემცირებული ფასის გამო

ალტაოქეის მაღალი რგოლის მენეჯმენტი ამ ეტაპზე მუშაობს სამუშაო აღწერილობის განახლებასა პროცესების განწერაზე.

პროცედურები აქამდე არაა განწერილი, არსებობს აღწერილობები და ზოგადად, კომპანიის პოლიტიკა, რომელიც განაპირობებს აუცილებელ ურთიერთობებს ერთმანეთთან და იმ სტრატეგიულ პარტნიორებთან, რომლებთან ურთიერთობაც ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

პროცედურების განწერა კომპანიას დაეხმარება იმაში, რომ ოფისის თანამშრომლები გააერთიანონ ერთ გუნდად. კომუნიკაცია პროცესებზე სრული წარმოდგენის შექმნის შემდეგ გამარტივდება და უფრო ეფექტური გახდება.

ასევე საჭიროა მომწოდებლებთან მოლაპარაკება და პროცესების ხანგრძლივობის შემცირებაზე მუშაობა იმისთვის, რომ სისუსტე გარდავეყმნათ ორგანიზაციის შესაძლებლობად.

ბრენდებთან შეთანხმება იგეგმება ბრენდშოპების „ალტაოქეის“ ფილიალებად გამოცხადების თაობაზე. ეს ფაქტი დადებითად აისახება კომპანიის იმიჯზე და მისცემს საშუალებას, გააძლიეროს მომხმარებელთა ნდობა „ალტაოქეის“ მიმართ.

8 კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორების განსაზღვრა

ბოქსის ფორმატის მალაზიები

- დიდი უპირატესობაა ფილიალის ზომა იყოს მართკუთხა
- სავაჭრო სივრცე უმჯობესია იყოს მხოლოდ ერთ, ფართო სართულზე.
- ჭერის მინიმალური სიმაღლეა 4 მეტრი
- სავაჭრო ფართი მალაზიაში რეკომენდირებულია იყოს 700 - დან 900 კვადრატულ მეტრამდე.
- გვერდითი სივრცე საჭიროა 150/200 კვადრატული მეტრი
- ლოგოს ფერები ახალი ფორმატის მალაზიებში მინიჭებულია მსხვილი კატეგორიებისთვის.



სერვის პლიუსი

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის კომპანიამ 2017 წლის დასაწყისში მოიწვია კვალიფიციური ტრენერი. ჩატარდა მომსახურების ტრენინგები დაბალი რგოლის თანამშრომლებისა და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის.

კომპანიას სურს მომხმარებლისთვის კომფორტული გარემო შექმნას ფილიალებში და მოიპოვოს მათი ნდობა და ლოიალობა.

დაიწერა მომსახურების სტანდარტი, რომელიც ყველა ფილიალში ინერგება. თანამშრომლების მიღებული ცოდნა ფასდება ტესტირებით და ამავე დროს მონიტორინგის სამსახურის ვიზიტებით.

ალტაოქეი მომხმარებელზე ორიენტირებული პოლიტიკით გამოირჩევა და თანამშრომლებისგან მოითხოვს კეთილგანწყობას, კვალიფიკაციასა და მთლიანად, მაღალ სერვის პლიუსს.

ოფიციალური ბრენდების წარმომადგენელი

„ალტაოქეი“ უამრავი საერთაშორისო ბრენდის ოფიციალური წარმომადგენელია საქართველოში. კომპანია სრულ პასუხისმგებლობას იღებს გაყიდულ პროდუქციაზე.

თითოეული ბრენდისთვის არსებობს ოფიციალური სერვისის ცენტრი, რომელიც ალტაოქეიში გაყიდულ პროდუქციას ემსახურება ბრენდის მიერ განერილ საგარანტიო ვადებში.

გაყიდვის შემდგომი მომსახურება ისევე მნიშვნელოვანია ალტაოქეისთვის, როგორც გაყიდვაზე ზრუნვა.

სერვისებთან ურთიერთობის სამსახური უზრუნველყოფს სერვისებთან ურთიერთობის სტაბილურობას და პრობლემის შემთხვევაში ირგებს სერვისსა და მომხმარებელს შორის შუამავლის როლს.

„ალტაოქეი“, როგორც დამსაქმებელი

მდგრადი კონკურენტული უპირატესობაა მაღალი ფიქსირებული ხელფასი, რომელიც ამ ეტაპისთვის არ არსებობს ქართულ ბაზარზე ალტაოქეის სეგმენტში.

მონესრიგებულია ხელფასისა და ბონუსის თარიღები. თითოეულმა თანამშრომელმა იცის, რა პრინციპით გამოიმუშავებს ბონუსს. შესაბამისად, შეუძლია გამოიმუშავოს მონდომების პროპორციულად ანაზღაურება. ახალმა კადრმა იცის, როდის გაეზრდება ხელფასი და იცის, იმაზე მეტს არ მოსთხოვს კომპანია, რასაც ასწავლის. ხელფასი ტესტირებების შედეგად იზრდება ეტაპობრივად და ადის იმ ნიშნულამდე, რომელიც განკუთვნილია კონკრეტული პოზიციისთვის.

ტალანტების პროექტი ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს ჯერ არ დაუწერგავს, თუმცა კომპანია ნამდვილად ზრუნავს თანამშრომლებთან წინსვლასა და განვითარებაზე. თუ

ადამიანი არ საჭიროებს სპეციფიურ უნარსა და ცოდნას, კომპანია ცდილობს, დაანინაუროს და განავითაროს შიდა კადრი.

ალტაოქეი წახალისებს იმ ფილიალს, რომელიც გაზრდის ბევრ წარმატებულ კადრს. თუ ფილიალის მენეჯერი იცვლის პოზიციას და მას არ ჰყავს დაქვემდებარებულებში ისეთი კადრი, რომელსაც დატოვებს თავის პოზიციაზე, ის არ ითვლება კარგ მენეჯერად.

9 ალტაოქეის კულტურა

რისკიანობა კომპანიაში არაა წახალისებული. კულტურა არ ითვალისწინებს რისკიანობას. ინიციატივა იმართება მენეჯერებიდან.

კომპანიაში ხშირია პოზიციური ცვლილებები. ასევე როტაციები, როგორც მენეჯერების, ასევე დაბალი რგოლის თანამშრომლების. როტაციის საშუალებით ზედა რგოლის მენეჯერები იღებენ ინფორმაციას როგორც მენეჯერებზე, ასევე ქვედა რგოლის თანამშრომლებზე. ადამიანური რესურსების განყოფილება ცდილობს თითოეული თანამშრომელი შეისწავლოს ინდივიდუალურად და ჰქონდეს წარმოდგენა, ვინ რა კუთხით შეიძლება განვითარდეს. ჩანაცვლების გეგმა ოფიციალურად არ არსებობს, თუმცა გამოკითხვით მიღებული ინფორმაცია კომპანიას საშუალებას აძლევს განიხილოს კანდიდატები სხვადასხვა ვაკანტურ პოზიციებზე.

შეცდომა არ არის დასჯადი, უბრალოდ თანამშრომელი არ უნდა უშვებდეს ერთსა და იმავე შეცდომას რეგულარულად და განზრახ.

შედეგებზე მეტად ხდება ორიენტირება, ვიდრე ამ შედეგის მიღწევის საშუალებებზე. კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ყოველთვის უნდა შესრულდეს ქსელის გეგმა, ამისთვის კი თითოეულმა ფილიალმა უნდა დაასრულოს თავი საუკეთესო შედეგებით. მიღწევის საშუალებებად გამოიყენება ის ყველაფერი, რის საშუალებასაც აძლევს ფილიალებს კომპანიის შინაგანაწესი და პოლიტიკა.

კომპანიის მიზანია მოიპოვოს ლიდერის პოზიცია ქართულ ბაზარზე. ამისთვის აუცილებელია იზრუნოს შესაძლებლობებისა და ძლიერი მხარეების განვითარებაზე.

შედეგები რა გავლენას ახდენს ადამიანებზე - ამის შემოწმება არ ხდება. ზედა რგოლის მენეჯმენტი ინდივიდებზე არ დადის. მას აინტერესებს მხოლოდ გუნდები და მათი გეგმების შესრულება.

კონკურენცია დამახასიათებელია ოფისში. ფილიალებში ძირითადად გუნდურობაა მამოძრავებელი საბონუსე სისტემიდან გამომდინარე. თანამშრომლები პირად ბონუსზე არ ზრუნავენ და ცდილობენ მიზნის შესრულებას, რომელიც საერთოა ფილიალისთვის. აგრესიულობის ფაქტებიც იშვიათია კომპანიაში.

სამწახაროდ, „ალტაოქეი“ ამ ეტაპზე სტატუს კვოზეა ორიენტირებულები. საქმის 75 % ეძღვნება სტატუს კვოს და არა ზრდას. ორგანიზაცია ჯერ კიდევ ფორმირების სტადიაშია და მიმდინარეობს სტრუქტურული და ორგანიზაციული საკითხების ფორმირება.

10 შემაჯამებელი მიზნები და რისკები/რეკომენდაციები

№	სტრატეგიული მიზნები	აქტივობები	ინდიკატორები/ შეფასების კრიტერიუმები
1	მომსახურების ხარისხის უმაღლესი სტანდარტის დანერგვა	<ul style="list-style-type: none"> • მომსახურების ტრენინგები • შეფასების სისტემის ჩამოყალიბება 	<ul style="list-style-type: none"> • მომსახურების ხარისხის შესახებ შედგენილი ტესტის შედეგები • მონიტორინგის შეფასებები
2	სასურველი დამქირავებლის იმიჯის შექმნა	<ul style="list-style-type: none"> • მარკეტინგული კამპანია - დამქირავებლის ბრენდინგი • დასაქმების ფორუმებზე მონაწილეობის მიღება 	<ul style="list-style-type: none"> • კადრების დენადობის შემცირება • სამსახურით კმაყოფილების ტესტის შედეგები • აპლიკანტთა რაოდენობა
3	საუკეთესო ფორმატის მაღაზიების ფორმირება	<ul style="list-style-type: none"> • ახალი ფილიალების გახსნა • ძველი ფილიალების გაფართოება და სტანდარტის შესაბამისად მოწყობა 	<ul style="list-style-type: none"> • მომხმარებელთა გამოკითხვის შედეგები • უკვე დასრულებული ფილიალების შესაბამისობა ფორმატთან • ახალი ფილიალების რაოდენობა
4	ბრენდშოპების ალტაოქეის ფილიალებად გამოცხადება	<ul style="list-style-type: none"> • მოლაპარაკება ოფიციალურ ბრენდებთან 	<ul style="list-style-type: none"> • ბრენდისა და ალტაოქეის ლოგოს ერთად წარმოდგენა ბრენდშოპ მაღაზიებში

		<ul style="list-style-type: none"> • მარკეტინგული კამპანია - ბრენდშოპების ალტაოქეის მფლობელობაში გადმოსვლის • ალტაოქეის ლოგოთი ბრენდშოპების გაფორმება 	<ul style="list-style-type: none"> • მომხმარებელთა გამოკითხვის შედეგები - ალტაოქეი ამ ბრენდების ოფიციალური წარმომადგენელია
5	დამოუკიდებლობის მოპოვება	<ul style="list-style-type: none"> • ბორდთან მოლაპარაკება • მიზნების შესრულება და წარმატებული ფუნქციონირება 	<ul style="list-style-type: none"> • ფუნდამენტური ცვლილებების რაოდენობა, რომელიც მხოლოდ დირექტორმა გადანყვიტა, ბორდთან შეთანხმების გარეშე

შპს „ალტაოქეის“ ტოპ მენეჯმენტმა, სტრატეგიის ფორმულირების შემდეგ აუცილებელია იმუშავოს სტრატეგიის პროცესად გარდაქმნაზე. სტრატეგიული მენეჯმენტირების პროცესი არაა მხოლოდ წესების დადგენა. აუცილებელია სტრატეგია გავაცნოთ ყველას, ვინც კომპანიის წევრია.

აღნიშნული ნაშრომი გვაძლევს საშუალებას ნათლად წარმოვადგინოთ ორგანიზაციის ხედვა. სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში დავსახეთ ხანმოკლე და გრძელვადიანი მიზნები. გავწერეთ აქტივობები, რომელთა განხორციელება ალტაოქეის დაეხმარება მიზნის მიღწევაში. შემდეგ ეტაპზე რეკომენდებულია ორგანიზაციის ტოპ მენეჯმენტმა თანამშრომლების მიხედვით განეროს პროცესი - თითოეულს მისცეს ისეთი ამოცანა, რომლის შესრულებაც წარმატებით შეუძლია. მთელი პროცესის განმავლობაში აუცილებელია მუდმივად გვახსოვდეს მიზანი იმისთვის, რომ ვიყოთ დეტალებზე

ორიენტირებული, რეალისტური და არ დაეშორდეთ ჩვენი ხედვიდან გამომდინარე ღირებულებებს. ამ საფეხურის ფინალური ამოცანაა მისიის წერილობით ჩამოყალიბება, იმისთვის, რომ ალტაოქეიმ მიზანს დაუკავშიროს თანამშრომლები და მოკავშირეები.

სტრატეგიის ფორმირების შემდეგ განვსაზღვრეთ, თუ რა რესურსები აქვს ამჟამად ორგანიზაციას და როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ ეს რესურსები მიზნის მისაღწევად.

შემდეგი ეტაპი ორგანიზაციისთვის იქნება სტრატეგიის დანერგვა. ეს ეტაპი გულისხმობს სტრატეგიის მენეჯმენტის პროცესის მოქმედ, აქტიურ ფაზად გარდაქმნას. თუ ჩვენ მიერ ფორმულირებული სტრატეგია არ მუშაობს, საჭიროა კომპანიის სტრუქტურის გარდაქმნა. ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის იწერება სამუშაო აღწერილობა, სადაც მოცემულია მათი პასუხისმგებლობები. თითოეულის როლი აუცილებელია შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზანს.

რეკომენდებულია შეიქმნას ორგანიზაციის ფარგლებში ისეთი გუნდი, რომელიც შესრულებულ სამუშაოებს შეაჯამებს და წარუდგენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას. საჭიროების შემთხვევაში ხდება კორექტივების შეტანა მოქმედებაში. უკუკავშირისთვის გამოიყენება ინდიკატორები, რომლითაც ხდება შესრულებული სამუშაოს შეფასება. კონტროლისთვის გამოიყენება მონიტორინგი, მუშაობის პროცესში შეფასება, თუ როგორ ხდება ამოცანების გადაჭრა ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფში. თუ სტრატეგიას არ მიჰყავს ორგანიზაცია მიზნის მიმართულებით, ხდება ცვლილებები. თუ ცვლილება გაამართლებს, ის მეორდება სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

პირველი ეტაპისთვის საჭიროა მაღაზიათა ფორმატის გადაკეთება სტანდარტის შესაბამისად. ლოგოს ფერები მინიჭებული უნდა იყოს მსხვილი კატეგორიის პროდუქციისთვის, რაც წარმოდგენილია სავაჭრო ქსელში და ეს უნდა იყოს გაჟღერებული ალტაოქეის მარკეტინგულ აქტივობებში. აღნიშნული უნიკალური თვისება გამოარჩევს ალტაოქეის კონკურენტებისგან.

რეკომენდებულია მომსახურების სტანდარტზე მუშაობა, მონიტორინგი და თანამშრომელთა მუდმივი შეფასება. სტრატეგიის დანერგვისთვის შექმნილი გუნდი ასევე შეაფასებს მომსახურების სფეროში გადადგმულ ნაბიჯებს ინდიკატორებით. შესაბამისად დაიგეგმება შემდეგი აქტივობები.

ალტაოქეის მოლაპარაკებები მომწოდებლებთან და ბრენდებთან უფრო ინტენსიური ხასიათის უნდა გახდეს. პროდუქციის მენეჯერების უფრო მჭიდრო კავშირი ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს გაამარტივოს და უფრო ეფექტური გახადოს კომუნიკაციის პროცესი.

უნიკალურ მერჩბუქზე მუშაობა ასევე რეკომენდებულია ალტაოქეისთვის. ტოპ მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული ახალი მერჩბუქი ორგანიზაციას მისცემს საშუალებას მოიპოვოს წარმატება, გაამყაროს პოზიცია ბაზარზე.

შიდა პროცესების გაწერა ოფისში და სამუშაო ანალიზი გუნდურობის ხარისხს აამაღლებს ორგანიზაციაში და როდესაც სავაჭრო ქსელი გამართულად იმუშავებს, როგორც ერთიანი ორგანიზმი, შეეძლება მოითხოვოს დამფუძნებლებისგან სრული დამოუკიდებლობა.

რეკომენდებულია ორგანიზაციამ იმუშავოს კარგი დამსაქმებლის სახელის მოპოვებისთვის. ალტაოქეი შიდა კადრების განვითარებაზე ამჟამადაც აქტიურად ზრუნავს, თუმცა დამსაქმებლის ბრენდინგი საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას მიიზიდოს ტალანტები და ადამიანური რესურსების განყოფილებასაც შეეძლება გაწეროს და დანერგოს ტალანტების პროგრამა.

დასკვნა

კვლევა ჩატარდა ქართულ ბაზარზე ერთ-ერთ წამყვან ორგანიზაცია „ალტაოქეიში“.

კვლევის მიზანი სტრატეგიის ფორმირების პროცესის გავლა და სტრატეგიის მნიშვნელობის შეფასებაა.

პირველ ეტაპზე მოხდა არაკონსტრუირებული, ჩალრმავებული, ინტერვიუების ჩატარება მმართველ რგოლებთან, ორგანიზაციის ისტორიის, მიღწევების, უნიკალური თვისებებისა და კულტურის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

მეორე ეტაპზე ჩატარდა ანკეტირება ალტაოქეის თანამშრომლებთან. ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის შესაბამისად: ორგანიზაციის მიხედვით - ორგანიზაციის შეფასებისთვის.

კვლევის შედეგების მიხედვით შევისწავლეთ ორგანიზაციის მიზნები, სტრუქტურა, ლიდერობა ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა ურთიერთობები, ჯილდოების სისტემა, ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულება.

ალტაოქეის ორგანული მოდელის სტრუქტურა აქვს. ინტერფუნქციურ ჯგუფებად გვევლინება ქსელის ფილიალები და კატეგორიის მენეჯერების ჯგუფი. ორგანიზაციის რგოლები ერთმანეთთან მუდმივ კავშირში არიან და ემსახურებიან საერთო მიზანს. ინფორმაცია თავისუფლად ვრცელდება ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. გვხვდება კონტროლის ფართო სფერო - მენეჯერებს ექვემდებარებიან დაბალი რგოლის თანამშრომლები, თავის მხრივ მენეჯერები ანგარიშვალდებულნი არიან ქსელის აღმასრულებელი დირექტორის წინაშე, რომელიც ექვემდებარება დირექტორს. დეცენტრალიზაცია - თანამშრომლები ავტონომიურები არიან და შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღება კომპეტენციის ფარგლებში, მხოლოდ ფუნდამენტური ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისთვისაა აუცილებელი ბორდის თანხმობა. სუსტი ფორმალიზაცია - სამუშაო აღწერილობები არსებობს, თუმცა თანამშრომელი არაა შეზღუდული რეგულაციებით - მას შეუძლია ინიციატივის გამოჩენა და საკუთარი კარიერის განვითარებაზე ზრუნვა.

ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგად გამოვლინდა, რომ მიუხედავად ტალანტების პროექტის არარსებობისა, ის მაინც აქცევს ყურადღებას თანამშრომელთა ინდივიდუალურ მახასიათებლებს და ცდილობს ყოველთვის მხედველობაში ჰყავდეს ის ინდივიდები, რომლებიც შეძლებენ წამყვანი პოზიციების დაკავებას. ტალანტების წინსვლა ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას.

ალტაოქეის დიზაინს წამდვილად ახასიათებს ბალანსი, პროპორციულობა და ერთიანობა, რაც ორგანიზაციის კარგი დიზაინის მახასიათებლებია.

ორგანიზაციის კულტურის კვლევისას გამოვლინდა, რომ „ალტაოქეი“ ძლიერი კულტურის მქონე ორგანიზაციაა. თანამშრომლებს აქვთ ემოციური დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ და მოსწონთ დასაქმების პაკეტი, რომელსაც მათ ორგანიზაცია სთავაზობს. ორგანიზაცია წაახალისებს კარგ ქცევას და შემწყნარებელია შეცდომების მიმართ. „ალტაოქეი“ სტაბილურია ანაზღაურების თვალსაზრისით და პატივს სცემს შიდა კადრებს, მუდმივად ზრუნავს მათ განვითარებაზე

კომპანიამ კრიზისული პერიოდი გაიარა დამოუკიდებლობის მოპოვებამდე. სტრესი ძალიან დიდი იყო, რადგან გაერთიანდა ორი განსხვავებული კულტურის მქონე ორგანიზაცია. რადიკალურად განსხვავებული იყო ხელფასები, პირობები, მართვის სტილი, მიდგომები. ყველას ქონდა გაურკვევლობის შეგრძნება.

გადატანილი ცვლილებების გამო, თანამშრომლებში ცვლილებისთვის მზაობა წამდვილად არის. ისინი დადებითად ეკიდებიან კომპანიის მმართველი რგოლებისგან წამოსულ ინიციატივებს და ორიენტირებულნი არიან საუკეთესო შედეგებზე.

ტოპ მენეჯმენტთან ჩატარებული „SWOT“ ანალიზი გვიჩვენებს, რომ „ალტაოქეის“ უამრავ შესაძლებლობასა და ძლიერ მხარეებთან ერთად აქვს სუსტი მხარეები და რისკები. გავანალიზებთ, თუ როგორ შეიძლება სუსტი მხარეებისა და რისკების შესაძლებლობებად გარდაქმნა და განვსაზღვრეთ აქტივობები და შეფასების

ინდიკატორები მიზნებისთვის. ნაშრომში ასევე მოცემულია რეკომენდაციები, რომელიც დაეხმარება კომპანია „ალტაოქეის“ საბოლოო მიზნის მიღწევაში.

ბიბლიოგრაფია

1. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი (2009), ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
2. Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, ED.) Berne: Haupt.
3. Weisbord. M.R. (1978). Organizational Diagnosis: Six Places to look for trouble with or without a theory. California, San Diego State University.
4. Hora, Th. (2016). Altaokay Joint Venture Retail Concept, Tbilisi.
5. Thompson, arthur A., Jr and A,J Strickland (1999). Strategit Management Concepts and Cases. Boston: Irwin Mcgrow Hill.
6. Best Roger J. (2000) Strategies for Growing Customer Value and profibility, 2nd edition. Upper saddle river , prentice Hall.
7. Jones, B, Brazzel, M (2009). The NTL HANDBOOK of Organization Development and Change.
8. How to create a strategic plan at:
http://asiacatalyst.org/pdf/5_how_to_create_a_strategic_plan.pdf
9. <https://edu.aris.ge/videolectures/3-menejmenti/825-ra-aris-strategia.html> რა არის სტრატეგია?

დანართი 1

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი

Robert C. Preziosi

დროდადრო ორგანიზაციები მნიშვნელოვნად თვლიან საკუთარი თავის ანალიზს. ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისგან აუცილებელია იმის გაგება, თუ რამდენად მნიშვნელოვნად თვლიან ისინი ამ ანალიზს. ეს კითხვარი დაეხმარება იმ ორგანიზაციას, რომელშიც მუშაობთ, რომ გააანალიზოს საკუთარი თავი.

მითითებები: კითხვარში არ მიუთითოთ საკუთარი სახელი. გთხოვთ, უპასუხოთ 35-ივე შეკითხვას. იყავით გახსნილები და გულწრფელები. თითოეულ დებულებაში შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი ციფრი, რომელიც ყველაზე ზუსტად გამოხატავს თქვენს აზრებს.

1-სრულიად ვეთანხმები

2-ვეთანხმები

3-ნაწილობრივ ვეთანხმები

4- არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები (ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს)

5-ნაწილობრივ არ ვეთანხმები

6-არ ვეთანხმები

7-სრულიად არ ვეთანხმები

	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
1. ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული	1	2	3	4	5	6	7
2. შრომა ორგანიზაციაში მოქნილადაა განაწილებული	1	2	3	4	5	6	7
3. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს ჩემს ძალისხმევას	1	2	3	4	5	6	7
4. ჩემი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან ჰარმონიულია	1	2	3	4	5	6	7
5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას	1	2	3	4	5	6	7
6. ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს აქვს იდეები, რომელიც გვეხმარება მე და ჩემს სამუშაო ჯგუფს	1	2	3	4	5	6	7
7. ჩვენი ორგანიზაცია არაა რეზიზტენტული ცვლილებების მიმართ	1	2	3	4	5	6	7
8. სამუშაოს ჩემი ნაწილის მიმართ მე პიროვნულ თანხმობას ვგრძნობ	1	2	3	4	5	6	7
9. შრომა ორგანიზაციაში განაწილებულია ისე, რომ გამართივდეს მიზნების მიღწევა	1	2	3	4	5	6	7
10. ლიდერობის დამკვიდრებული ნორმები ხელს უწყობს ორგანიზაციის წინსვლას	1	2	3	4	5	6	7
11. მე ყოველთვის შემძლია ვესაუბრო ვინმეს სამსახურში, როდესაც მაქვს სამსახურთან დაკავშირებული რაიმე პრობლემა	1	2	3	4	5	6	7
12. სახელფასო და საბონუსე სისტემა ორგანიზაციის ნებისმიერი წევრისთვის არის თანაბარი, სამართლიანი	1	2	3	4	5	6	7
13. მაქვს ინფორმაცია, რომ მე მესაჭიროება კარგი საქმის კეთება	1	2	3	4	5	6	7
14. ორგანიზაცია საკმარისად გვთავაზობს ახალ პოლიტიკასა და პროცედურებს	1	2	3	4	5	6	7
15. მე მესმის ორგანიზაციის მიზანი	1	2	3	4	5	6	7
16. ლოგიკურია ის მანერა, რომლის მიხედვითაც სამუშაო დავალბებია განაწილებული	1	2	3	4	5	6	7
17. ორგანიზაციის მენეჯმენტის რგოლის მუშაობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევას	1	2	3	4	5	6	7
18. ჩემი გუნდის წევრებთან ჩემი ურთიერთობა იმდენად არის მეგობრული, რამდენადაც საქმიანი	1	2	3	4	5	6	7

19.ორგანიზაციაში გაქვს შესაძლებლობა, საჭიროების შემთხვევაში მიიღო ხელშეწყობა	1	2	3	4	5	6	7
20.ორგანიზაციას აქვს ადექვატური მექანიზმები ერთიანობის მისაღწევად	1	2	3	4	5	6	7
21.ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრეა	1	2	3	4	5	6	7
22.ორგანიზაციის პრიორიტეტები ნაცნობი და მისაღებია დაქირავებულებისთვის	1	2	3	4	5	6	7
23.ჩემი სამუშაოს სტრუქტურის დიზაინი კარგადაა შემუშავებული	1	2	3	4	5	6	7
24.ჩემთვის ნათელია, თუ როდის ცდილობს ჩემი ხელმძღვანელი მიმართულება მისცეს ჩემს სამუშაო ძალებს	1	2	3	4	5	6	7
25.მე შევქმენი ურთიერთობის ის ფორმები, რომლებიც მჭირდება ჩემი საქმის სწორად, წარმატებით შესრულებისთვის	1	2	3	4	5	6	7
26.ჩემი ანაზღაურება შეესაბამება ჩემს დაკისრებულ მოვალეობას და შესრულებულ სამუშაოს	1	2	3	4	5	6	7
27.სხვა დეპარტამენტები, ფილიალები საჭიროების შემთხვევაში ეხმარებიან ჩემს დეპარტამენტს/ფილიალს	1	2	3	4	5	6	7
28.ზოგჯერ, მე მომწონს ჩემს სამუშაოში ცვლილებების შეტანა	1	2	3	4	5	6	7
29.მე საკმარისად ვიღებ მონაწილეობას ჩემი ფილიალის/დეპარტამენტის სამუშაო მიზნების დასახვაში	1	2	3	4	5	6	7
30.სამუშაოს განაწილება ორგანიზაციაში რეალურად ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში	1	2	3	4	5	6	7
31.მე ვეთანხმები ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის მცდელობებს, გავლენა მოახდინოს ჩემსა და ჩემი გუნდის წევრების მოქმედებაზე	1	2	3	4	5	6	7
32.ორგანიზაციაში არ არსებობს გადაუჭრელი კონფლიქტი	1	2	3	4	5	6	7
33.ყველა შესრულებული ამოცანა ასოცირდება ჯილდოსთან, წახალისებასთან	1	2	3	4	5	6	7
34.ორგანიზაციის დაგეგმვის და კონტროლის პროცესები ხელს უწყობს ორგანიზაციის ზრდასა და განვითარებას.	1	2	3	4	5	6	7
35.ორგანიზაციას აქვს უნარი, შეიცვალოს	1	2	3	4	5	6	7

დანართი 2

ინტერვიუებში გამოყენებული კითხვები

ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორი

1. ხელს უწყობს ორგანიზაცია გუნდურ მუშაობას?
2. აჯილდოებს სიახლეებს თუ ახშობს ინიციატივას?
3. დაჯილდოების რა პრაქტიკა აქვს ორგანიზაციას?
4. სოციალიზაციის მეთოდები.
5. მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა გამომდინარეობს HR სისტემიდან. რა უნიკალური მიდგომა აქვს ალტაოქეის HR განყოფილებას.
6. რამდენად ხშირად ხდება ცვლილება. რა ტექნიკა აქვს HR განყოფილებას ცვლილებებზე რეაგირებისთვის.
7. როგორ ხდება სამუშაო ძალების სტაბილურობის შენარჩუნება. (ხელფასი და სარგებელი (ბენეფიტები), ინდივიდუალური კარიერის განვითარება).
8. ვინ წყვეტს ორგანიზაციაში, საჭიროა თუ არა სტრუქტურაში ახალი თანამდებობის შექმნა, ან არსებული ვაკანტური პოზიციის შევსება?
9. ზრუნავს, თუ არა ორგანიზაცია ტალანტების აღმოჩენასა და შენარჩუნებაზე.
10. გვაქვს თუ არა ორგანიზაციაში ჩანაცვლების გეგმა - მაღალი პოტენციალის მქონე კადრების მომზადება საკვანძო პოზიციებისათვის.
11. რამდენადაა მნიშვნელოვანი კომპანიისთვის დამსაქმებლის ბრენდინგის პროცესი.
12. რამდენად წარმატებულია შიდა ბრენდინგი ჩვენი ორგანიზაციის მაგალითზე?
13. რა შემთხვევაში ცხადდება შიდა/ გარე ვაკანსია.
14. სამუშაოს ანალიზი ძირითადად ტარდება იმ სიტუაციებში, რომელიც უმეტესად უკავშირდება ორგანიზაციულ ცვლილებებს. ვინ აის ჩართული ამ პროცესში?

15. რამდენად მისაღებია ალტაოქეის დასაქმების პაკეტი ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის. გვაქვს თუ არა რაიმე გამოკითხვა.
16. შერჩევის რა მეთოდები გამოიყენება. ტესტის შემთხვევაში რა ტესტს ვიყენებთ? ორგანიზაციის კულტურასთან კანდიდატის შესაბამისობას რა მნიშვნელობას ვანიჭებთ?
17. როგორ ხდება შედეგების მონიტორინგი, გაზომვა და შეფასება.

დირექტორი / აღმასრულებელი დირექტორი

1. ორგანიზაციის ისტორია, მისია, სტრატეგია.
2. რას აკეთებს თქვენი ორგანიზაცია კარგად?
3. რა კრიზისი/წარმატება ჰქონია ორგანიზაციას?
4. ცვლილებების დაწყებამდე რა საფრთხეები შეიძლება შეიქმნას? რა განწყობაა ორგანიზაციაში ცვლილებებისადმი?
5. ვინ იქნება ცვლილებების სპონსორი (ვისი მხარდაჭერა და ლეგიტიმაციაა საჭირო ყველა ზემეტად)?
6. რამ შეიძლება შეუქმნას ცვლილებას საფრთხე?
7. დასაქმებულთა რა ნაწილია პოზიტიურად/ნეგატიურად განწყობილი ცვლილებებისადმი და რა როლი და სტატუსი აქვთ?
8. რა ღირებულებები და ნორმებია ორგანიზაციაში გავრცელებული?
9. რამდენად ავტონომიურები არიან თანამშრომლები? რამდენად დამოუკიდებლად შეუძლიათ საკუთარი აზრის გამოხატვა/გადაწყვეტილების მიღება? როგორი მართვის სტილია ორგანიზაციაში?
10. ფაქტორები, რომლებიც განასხვავებს ორგანიზაციას სხვა ორგანიზაციებისგან (უნიკალური პროდუქტი)

11. ვინ არიან ძირითადი მოთამაშეები ფორმალურ და არაფორმალურ სოციალურ გარემოში? (თქვენს დეპარტამენტში, ემთხვევა ფორმალური და არაფორმალური როლები ერთმანეთს?)
12. თქვენი ორგანიზაციის გამოცდილება ორგანიზაციული ცვლილებების კუთხით. გაკეთებულა ორგანიზაციული განვითარება? ან თქვენ თვითონ თუ გამოგიყენებიათ რაიმე მენეჯერული ხელსაწყო? (მაგალითად, სვოტი)
13. რატომ დადგა ცვლილებების საჭიროება? (თქვენი აღქმული პრობლემა)
14. რა შედეგები შეიძლება მივიღოთ, თუკი ეს პრობლემა არ გადაიჭრა?
15. რას ფიქრობენ ადამიანები ახლანდელ სიტუაციაზე?
16. როგორ გამოიყურება ორგანიზაცია არსებული გამოწვევის წარმატებით დაძლევის შემდეგ?

დანართი 3

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of social and Political Sciences

Master's Program Organization Development and Consulting

Nino Navrozashvili

How to Create Strategy of Organization

The work is written in order to earn Master's Degree of Social sciences in
Organization Development and Consulting

Supervisor: Full profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2017