



**MBO (Management by objective) მართვის თანამედროვე მიდგომების
დანერგვის თავისებურებები საქართველოში არსებულ მცირე და
საშუალო ბიზნესში**

თამარ წულაია

მარიამ ნადიბაიძე

ნინო გოგოლაძე

წარდგენილია - ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად მენეჯმენტში

ხელმძღვანელი: ხათუნა მურჯიკნელი, ასოცირებული პროფესორი

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

თბილისი, 2019

განაცხადი

როგორც ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს, ხოლო სხვა ავტორების მიერ შექმნილი მასალები არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

სახელი, გვარი	ხელმოწერა	თარიღი
თამარ წულაია		
მარიამ ნადიბაიძე		
ნინო გოგოლაძე		

აბსტრაქტი

კვლევის მთავარი მიზანია დაადგინოს რა თავისებურებები შეიძლება არსებობდეს Management by Objective-ის დანერგვის პროცესში, ისეთ კომპანიებში, რომლებიც სპეციალიზდებიან პროფესიულ სერვისებში და წარმოადგენენ მცირე ან საშუალო ზომის კომპანიებს. ასეთი ტიპის კომპანიებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომლის როლი, როგორც კომპანიის მთავარი მამოძრავებელი რგოლი, შესაბამისად, კვლევის სამომავლო განვითარებისა და გავრცობისთვის მნიშვნელოვანია დადგინდეს MBO-ს დანერგვის ეფექტი.

რაც შეეხება კვლევის ტიპს, ჩატარდა როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი ტიპის კვლევაც. თითოეული შესაბამისი მიზნით. კვლევის პროცედურა შეადგენდა კვლევის პარამეტრების, სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, შერჩევის ფორმირებასა და მონაწილეთა რაოდენობის განსაზღვრას. შერჩევის უმნიშვნელოვანეს პარამეტრად განისაზღვრა ბიზნესის მიმართულება, ანუ პროფესიული სერვისების წარმომადგენელი კომპანიები, როგორცაა ERP სისტემის დამნერგავი კომპანიები, კონსალტინგ კომპანიები, IT მომსახურების კომპანიები და სხვა. კვლევითი პროექტის ჩატარებისას გამოყენებული იქნა ინტერვიუც და კითხვარიც. ინტერვიუ ჩატარდა კომპანიასთან, რომელთანაც შესაძლოა დაინერგოს MBO, ხოლო კითხვარი იმ კომპანიებმა შეავსეს, რომლებიც მოღვაწეობენ პროფესიული სერვისების სფეროში. საპროექტო ჯგუფის მიერ მოხდა მიღებული შედეგების ანალიზი, რის საფუძველზეც ჩამოყალიბდა დასკვნა და რეკომენდაციები და შემდგომ დაიგეგმა მომდევნო ნაბიჯები.

რაც შეეხება კვლევის შედეგებს, ინტერვიუს საფუძველზე დადგინდა მთავარი თავისებურებები, რომელიც შეიძლება თან სდევდეს MBO-ს დანერგვის პროცესს, კომპანიებში რომლებიც პროფესიულ სერვისებში მოღვაწეობენ. ეს მთავარი თავისებურებებია: დროითი ფაქტორი; სამუშაო ადგილზე ყოფნისა და კადრების ერთმანეთზე მჭიდროდ დამოკიდებულების ფაქტორები. ესაა ის თავისებურებები რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპანიებისთვის, რომელთა მთავარი რესურსი

კადრია. გამოკითხვის საფუძველზე კი დადგინდა, რომ კომპანიების უმრავლესობა თანამშრომლებს საჭირო feedback-ს არ აწვდის სისტემატურად, ასევე დადგინდა ის, რომ კომპანიები უმეტესწილად არ იყენებენ მენეჯმენტის რაიმე მიდგომას. შედეგების ინტერპრეტაციის ნაწილში მოყვანილია რამდენიმე case study, ქართული და უცხოური კომპანიების, რომელიც შედარებისა და პარალელის მიზნითაა გამოყენებული. უცხოური პრაქტიკის შემთხვევაში ნაჩვენებია რამდენად ეფექტურია MBO, ხოლო ქართული პარალელის შემთხვევაში ახსნილია თავისებურებები. კვლევის საფუძველზე მიღებული შედეგების უმთავრესი გამოყენება იმაშია, რომ კომპანიებმა წინასწარ შეძლონ რისკების მინიმიზება იმ შემთხვევაში, თუ გადაწყვეტენ MBO-ს დანერგვას.

კვლევის დასკვნა ისაა, რომ MBO-ს ეფექტური დანერგვის პროცესში სერვისის მიმწოდებელი კომპანიები წააწყდებიან მათთვის ყველაზე მტკივნეულ პრობლემას, თავისებურებას, რაც დროით ფაქტორში გამოიხატება. თანამშრომლის „თავისუფალი დროის“ გამონახვა საკმაოდ რთული ამოცანაა ამ ტიპის კომპანიებისთვის.

კვლევის ერთ-ერთ კომპონენტში ჩამოყალიბებულია რეკომენდაციები, იმისთვის, რომ მათი გათვალისწინებით კომპანიებმა შეძლონ MBO-ს დანერგვის პროცესში პრობლემების თავიდან აცილება. კომპანიებმა უნდა შეძლონ საჭირო დროითი რესურსის გამოყოფა და უფრო მეტად უნდა იზრუნონ თანამშრომლის მოტივაციაზე.

კვლევა მომავლის პერპექტივად ისახავს სხვა კვლევების ჩატარებას, რომელიც MBO-ს ეფექტურობას დააგენდა და შემდგომ გამოკვლევული იქნებოდა MBO-ს დანერგვის ეფექტის ზეგავლენა ქვეყნის ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე.

ძირითადი საძიებო სიტყვები: MBO, მენეჯმენტი, პროფესიული სერვისები, თანამშრომლების მოტივაციის სისტემა.

Abstract

The main goal of the research project is to find out the main peculiarities of implementing Management by Objectives methodology in small and medium-sized companies, specializing in Professional Services. Employees have one of the major and the most important roles in this type of companies, because they offer their B2B clients knowledge-based services. For further development it is also important to understand the effect of implementing MBO.

The research project included both - qualitative and quantitative research types. Each of them has its individual goal. The procedure of the research included setting up parameters and developing the strategy of the research project, selecting companies and defining the number of participants. The type of business was set as the main parameter of the research. Business types could be: Consulting, Audit, ERP Implementation, IT Maintenance Services etc. By using interviews, research project team gathered information and then analyzed it. Based on the conclusion, further steps and recommendations were developed and provided by the team.

As for the results of the survey, based on the interview, the key features following the implementation of MBO in companies specializing in services, were revealed. They were lack of time, presence at workplace, employees' dependence on each other. Interviews showed that the majority of companies don't give their employees regular feedback and they don't use any kind of management approaches. The study also includes practices of other companies, which implemented MBO. For foreign example, we chose "Google," and as for Georgian example – the company, which offers audit, tax, legal and consulting services.

The conclusion part of the study includes information about the main problems of implementing MBO. The main use of the result of this research project is for companies to minimize risks when implementing MBO. Research project offers recommendations for companies that need or want to implement MBO. The main recommendation is that, companies should focus more on employees and their motivation.

The study can be further developed in new research projects. One research project should be about the effectiveness of MBO and the other one should be about the connection of MBO effect and country's economic development.

Key Words: MBO, Management, Professional Services, Employee motivation system.

სარჩევი

განაცხადი.....	II
აბსტრაქტი.....	III
Abstract.....	V
შესავალი.....	1
რას ნიშნავს Management By Objectives?	1
კვლევის მნიშვნელობა.....	7
კვლევის მიზანი	9
საკვლევი კითხვები.....	10
ნაშრომის სტრუქტურა	10
სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა	12
Research methods for business students fifth edition	12
Principles of Management	14
Management by Objectives for Your Organisation : Get the Best Out of Your Employees	15
სტატია - Google's Organizational Structure & Organizational Culture (An Analysis).....	16
Performance Management at Google	16
მიზანი და საკვლევი კითხვები.....	18
კვლევის მიზანი	18
საკვლევი კითხვები.....	19
კვლევის მეთოდოლოგია	20
კვლევის ტიპი.....	20
მეთოდი და რელევანტურობა	20
პროცედურა	22
შედეგები.....	26
შესავალი.....	26
შერჩევის აღწერა მნიშვნელოვანი პარამეტრებით.....	26
შედეგების შინაარსის აღწერა	27
გამოკითხვის შედეგები	27
ინტერვიუს შედეგები, სადაც MBO დანერგილი არ არის.....	28
ინტერვიუს შედეგები, სადაც MBO არის დანერგილი.....	31

დასკვნა	31
შედეგების ინტერპრეტაცია	33
კვლევის შედეგების ინტერპრეტაცია	33
ჩატარებული ინტერვიუს შედეგების ინტერპრეტაცია	36
გამოკითხვის შედეგები	39
Case Study	41
ქართული პრაქტიკა MBO-ს დანერგვაში	41
უცხოური პრაქტიკა MBO-ს დანერგვაში	43
შედეგების გამოყენება.....	46
კვლევის ლიმიტები	46
დასკვნები და რეკომენდაციები	50
დასკვნები	50
რეკომენდაციები	51
მომავლის პერსპექტივა	52
ბიბლიოგრაფია	55
დანართები	58
დანართი N1 ინტერვიუს კითხვები	58
დანართი N2 კითხვარი.....	59
დანართი N3 კონფიდენციალურობის ფორმა	60

შესავალი

შესავალის ნაწილი ემსახურება ზოგადი წარმოდგენის შექმნას მენეჯმენტის, მენეჯმენტის ერთ-ერთი მიდგომის, MBO-ს შესახებ. ამ ნაწილში წარმოდგენილია კვლევის მნიშვნელობა, მიზანი და საკვლევი საკითხები.

რას ნიშნავს Management By Objectives?

ნებისმიერი ბიზნესისთვის მთავარი მიზანია იყოს რაც შეიძლება მომგებიანი, შესაბამისად ბიზნესები ეძებენ ყველა საშუალებას ამ მიზნის მისაღწევად. ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა სწორ მენეჯმენტში, ანუ სწორად დაგეგმილ მართვაშია. იგი განიმარტება ერთ-ერთი ვერსიით შემდეგნაირად: “Management is the art of getting things done through people”¹. მენეჯმენტი, ესაა პროცესი, როდესაც მენეჯერი აძლევს მითითებებს, მიმართულებებს იმ ხალხს, რომელიც ასრულებს სამუშაოს კომპანიის მიზნებიდან გამომდინარე.

საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას იძენს სწორი მმართველობა. ბიზნესის საფეხურეობრივი ზრდისთვის, წინსვლისა და ეტაპობრივი განვითარებისთვის აუცილებელია სწორად დაიგეგმოს პროცესები. კერძოდ, ბიზნესებმა უნდა ჩამოაყალიბონ რა არის მათთვის მთავარი მამოძრავებელი ძალა, რესურსი და შემდეგ უნდა დაგეგმონ როგორ გამოიყენებენ და განავითარებენ ამ რესურსს თავიანთი წინსვლისთვის.

შესაბამისად, ჩამოყალიბდა არაერთი მიმართულება და მიდგომა, რომელიც კომპანიებს სთავაზობს მენეჯმენტის დახვეწას უკეთესი მიზნების მისაღწევად. ერთ-ერთ მენეჯმენტის მიდგომას წარმოადგენს Management by Objectives.

¹ Murugesan, G., 2012, *Principles of Management*. Vol. First edition, New Delhi: Laxmi Publications.

მეცნიერებმა ჩამოაყალიბეს MBO – Management By Objectives მეთოდოლოგია, რაც გულისხმობს შემდეგს: MBO არის პროცესი, სადაც მიმართულების მენეჯერები და მათი თანამშრომლები ადგენენ და თანხმდებიან მისაღწევ მიზნებზე, კონკრეტულ ნიშნულებზე, საკითხებზე და ასევე იმ დროის პერიოდზე, რაც საჭიროა მათ მისაღწევად.²

Management By Objectives მეთოდოლოგია ჩამოყალიბდა 1954 წელს, ავსტრიელ-ამერიკელი მენეჯმენტ კონსულტანტის, პიტერ დრაკერის მიერ. მან დაწერა წიგნი - „The Practice of Management”³, სადაც მან თავი მოუყარა მენეჯმენტის სხვადასხვა იდეებს და თეორიებს და ერთ სისტემაში მოაქცია ისინი. სწორედ ამ წიგნში იკვეთება პირველად ტერმინი - MBO თავისი დეფინიციითა და დეტალური აღწერით.

MBO თავისი შექმნის იდეით დაკავშირებულია ორგანიზაციის ზრდასთან. Management By Objectives მეთოდოლოგია გულისხმობს შემდეგ ჯაჭვს: მენეჯმენტი თანამშრომლებს უსახავს მიზნებს, რომელთა მიღწევა პირველ რიგში კარგად აისახება თანამშრომლის ზრდაზე. მიღწეული მიზანი საერთო ჯამში აისახება ორგანიზაციაზე ორი მიმართულებით: ჰყავს უფრო კარგი, მოტივირებული, კვალიფიციური კადრი, რაც განაპირობებს კომპანიის განვითარებას ეფექტურობის კუთხით ან/და კადრის ზრდის გარეშე უბრალოდ მიღწეულია კომპანიის ერთ-ერთი მიზანი. საერთო ჯამში, მმართველი გუნდი ისე გეგმავს მიზნებს თანამშრომლებისთვის, რომ ისინი თავიანთ საქმეს ისე და იმგვარად ასრულებენ, როგორც ეს ორგანიზაციას აწყობს.

არსებობს Management By Objectives მეთოდოლოგიის ორი ვერსია. ეს ვერსიები ერთმანეთისაგან გამოირჩევიან მიდგომებით თანამშრომლების მიმართ.

პირველი მიდგომით, MBO უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს ფინანსურ ასპექტებზე, ფოკუსირდება და კონცენტრირდება მაგალითად კომპანიის მიერ მისაღებ მოგებაზე, ანუ MBO-ს აღნიშნული მიდგომით მენეჯმენტის მიზნები, რომლებსაც იგი თანამშრომლებს უსახავს, ძირითადად გამოსახულია რიცხვებში - გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლები, ფინანსური დანახარჯების მინიმიზაცია, ბიუჯეტის შესრულება და სხვა. ანუ ამ მიდგომით შექმნილი ე.წ. „ობჟექტივები“ არის ზუსტად

² Harlez, Renaud de; Cadiat, Anne-Christine; Probert, Carly. 2015. *Management by Objectives for Your Organisation : Get the Best Out of Your Employees*. Namur [Belgium]: 50Minutes.com.

³ Drucker, Peter F.. 1954. *Practice of Management*. New York : Harper & Row

გაზომვადი, მაგრამ ნაკლოვანება არის ის, რომ თანამშრომელი ნაკლებადაა ჩართული მათ შემუშავებაში. რეალურად არსებობს რისკი, რომ არ არის გაზომილი, თუ რამდენად მიღწევადია თანამშრომლისთვის მიცემული დავალება და დასახული ამოცანა.

რაც შეეხება მეორე მიდგომას, ის ფოკუსირდება ურთიერთობებზე, და მოიცავს მენეჯერებისა და თანამშრომლების ურთიერთკავშირს. ისინი ერთობლივად იღებენ გადაწყვეტილებას მიზნების თაობაზე. ეს მეთოდი გამოირჩევა იმით, რომ როცა თანამშრომელი თვითონვეა ჩართული თავისი მიზნის ფორმირებაში, ის უფრო მოტივირებულია და მეტია ალბათობა იმისა, რომ ის მიაღწევს ამ დასახულ მიზანს.

ამ მეთოდების ერთობლივად გამოყენება გაცილებით უფრო ეფექტურ შედეგს იძლევა საერთო ჯამში ვიდრე რომელიმეს გამოცალკევებულად. კერძოდ, პირველი მეთოდის გამოცალკევებულად გამოყენებისას თანამშრომელი ვერ გრძნობს ზრუნვას კომპანიის მხრიდან, ვერ იაზრებს კომპანიის მიზანს და იგი არის უბრალოდ საქმის შემსრულებელი. შესაძლებელია ეს მიდგომა ეფექტურია შედარებით მსხვილ კომპანიებში, ან ისეთ კომპანიებში, სადაც მრავალდონიანი იერარქიაა და ტოპ მენეჯმენტის წევრებს სულაც არ სჭირდებათ მაღალ მოტივირებული დაბალი რგოლის თანამშრომელი. ეს მიდგომა დიდწილად არაეფექტური იქნება იმ კომპანიებისთვის, რომელთათვისაც მთავარი რესურსი არა პროდუქტია, არამედ ადამიანები, ანუ ის თანამშრომლები რომლებიც ქმნიან ამ პროდუქტს. ასეთ კომპანიებს მიეკუთვნებიან მაგალითად საკონსულტაციო ფირმები, უნივერსიტეტები, ტრენინგცენტრები და ა.შ. ასეთი კომპანიები დამოკიდებულნი არიან კადრზე, კადრის კვალიფიციურობაზე და მოტივირებულობაზე. ამ შემთხვევაში გაცილებით მნიშვნელოვანია, თანამშრომელმა იგრძნოს, როგორ ზრუნავს კომპანია მასზე, რომ იგი ღირებული კადრია, რომ მას წვლილი შეაქვს კომპანიის განვითარებაში. ასეთ დროს, ცალსახაა რომ Management By Objectives მეთოდოლოგიის მეორე მიდგომაა უფრო ეფექტური. მეორე მიდგომასაც ახლავს არაერთი რისკი, როდესაც თანამშრომელი იღებს მონაწილეობს თავისი მიზნების ჩამოყალიბებაში, აქ უნდა გაიმიჯნოს ჩართულობის წილი, ანუ რა დოზით ეძლევა თანამშრომელს მიიღოს გადაწყვეტილება და რა დოზით - მენეჯმენტს. თანამშრომელმა არ უნდა დაისახოს მისთვის ადვილად მისაღწევი მიზანი, ან ისეთი, რაც მენეჯმენტისთვის არასტრატეგიული, არასახარბიელოა.

მეთოდოლოგიის მიხედვით, იმისათვის, რომ ზემოთხსენებული რისკები იქნას მინიმიზირებული, Management By Objectives მეთოდოლოგიის დანერგვა უნდა მოხდეს შემდეგი საკითხების გათვალისწინებით⁴:

- კონკრეტული მიზნების ვალიდაცია;
- გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობების განსაზღვრა;
- დროითი დიაპაზონის განსაზღვრა მიზნის მისაღწევად;
- თანამშრომლისთვის შეფასების მიცემა.

აუცილებელია განიმარტოს თითოეული პუნქტი:

- მიზნების ვალიდაცია მოიცავს მიზნებზე შეთანხმებას - ამ დროს თანამშრომელი და მენეჯერი აყალიბებენ და აფასებენ მიზნებს, გულისხმობს იმას, რომ მიზნები: მიღწევადია, რეალურია, გაზომვადია, ორივე მხარისთვის მიზნის მიღწევა იქნება შედეგიანი, ანუ კადრსაც დაეხმარება ამ მიზნის შესრულება და კომპანიასაც.
- მონაწილეობის მიღება გადაწყვეტილებებში - გულისხმობს კოლაბორაციას თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის. აქ მნიშვნელოვანია გამოიყოს ორი მიდგომა - მიზნებს აყალიბებს მხოლოდ მენეჯმენტი და ეს მიზნები მისაღებია თანამშრომლისთვის, ან მიზნები ყალიბდება თანამშრომელთან ერთად. მთავარი ამოცანაა, რომ თანამშრომლისთვის მიზანი იყოს მისაღები. რეალურად არ აქვს იდეური მნიშვნელობა თანამშრომლის მიერ მიზნის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობის ფაქტს, მთავარია მისაღები იყოს მისთვის⁵. იმ შემთხვევაში თუ მიზანი არარეალური, არასასურველი ან ზედმეტად რთულია, მაშინ შედეგი არ მიიღწევა, მნიშვნელობა არ აქვს ესეთი მიზანი თანამშრომელთან ერთად ჩამოყალიბდა, თუ მის გარეშე.

საერთო ჯამში, სასურველია, რომ მაღალი დონის მენეჯერები, თუნდაც კომპანიის დირექტორები იყვნენ ჩართულნი მიზნის მიღწევის პროცესი,

⁴ Harlez, Renaud de; Cadiat, Anne-Christine; Probert, Carly. 2015. *Management by Objectives for Your Organisation : Get the Best Out of Your Employees*. Namur [Belgium]: 50Minutes.com.

⁵ Harlez, Renaud de; Cadiat, Anne-Christine; Probert, Carly. 2015. *Management by Objectives for Your Organisation: Get the Best Out of Your Employees*. Namur [Belgium]: 50Minutes.com.

მინიმალურ დონეზე მაინც, რადგან ადამიანის ფსიქოლოგიის დონეზე ეს მატებს თანამშრომელს მეტ თავდაჯერებას, რომ მიზანს შეასრულებს.

- დროითი დიაპაზონის განსაზღვრა - მიზანი აუცილებლად უნდა იყოს დროში გაზომვადი. თანამშრომლისთვის დასახული მიზნის შეფასება შეიძლება ე.წ. SMART მიდგომით. რაც გულისხმობს: Specific (კონკრეტული), Measurable (გაზომვადი), Achievable (მიღწევადი), Realistic (რეალური), Time bound (დროში გაწერილი). ამ მიდგომას ყველაზე კარგად მიესადაგება MBO მეთოდოლოგიის Objectives, ანუ მიზნები. ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტი, რომ მიზანი იყოს SMART არის დროში გაწერილობა. ანუ თანამშრომელმა უნდა იცოდეს დასახული შედეგი რა დროში უნდა მიიღოს, რა დრო აქვს კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად. და ბოლოს,
- შეფასებების გაცემა - თანამშრომლისთვის მიზნის მიღწევა/არ მიღწევა შეუმჩნეველი და შეუფასებელი არ უნდა დარჩეს მენეჯმენტის მიერ. იმისათვის, რომ კომპანიამ იმ მიზანს მიაღწიოს, რასაც Management By Objectives მეთოდოლოგიის დანერგვა გულისხმობს, აუცილებელია შეფასებების კომპონენტის შესრულებაც. თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რა აქვს დასახვეწი, მიიღოს რჩევები მისი მენეჯერისგან, იმის შესახებ, თუ როგორ განვითარდეს. იმ შემთხვევაში, თუ იგი მიზანს აღწევს, აუცილებელია ეს დაუფასდეს რაიმე „ჯილდოს“ სახით, მატერიალური ან არამატერიალური ფორმით.

საერთო ჯამში, Management By Objectives მეთოდოლოგია შესაძლებელია მიჩნეულ იქნას ეფექტურ და წარმატებულ მეთოდოლოგიად, რადგან იგი გულისხმობს მიზნების ნათლად ჩამოყალიბებას კომპანიის მთელი იერარქიის დონეზე, რასაც საბოლოოდ მოაქვს კომპანიისთვის ეტაპობრივად განვითარებადი, კვალიფიციური კადრი (რადგან კადრთან დასახული მიზნები მუდმივად მაღალ საფეხურზე ადის), რაც ისევ და ისევ აისახება კომპანიის მომგებიანობაზე.

ისმის შეკითხვა, თუ კომპანიის მომგებიანობის ამოსავალი წერტილი სწორი მმართველობაა და არსებობს ე.წ. რეცეპტი, თუ როგორ შეიქმნას ეს სწორი მმართველობა MBO-ს სახით, მაშინ შეიძლება თუ არა ამ მიდგომის გამოყენება

საქართველოში არსებული მცირე და საშუალო კომპანიებში და რა სირთულეებს შეიძლება წააწყდეს ეს კომპანიები MBO-ს დანერგვისას.

შესაბამისად, აღნიშნული ნაშრომში საკვლევ პრობლემად ყალიბდება შემდეგი საკითხი - რა პრობლემებს შეიძლება წააწყდეს საქართველოში არსებული კომპანიები, რომლებიც სპეციალიზებულნი არიან პროფესიულ სერვისებში, MBO-ს დანერგვისას.

საერთაშორისო პრაქტიკა და მეცნიერული ნაშრომები მიუთითებს MBO მეთოდოლოგიის შეზღუდვებზე. ამ მოდელის წარუმატებლობა შეიძლება განაპირობოს სექტორმა, რომელშიც მოღვაწეობს ბიზნესი და ასევე იერარქიის დონემ კომპანიაში.

სექტორში იგულისხმება, რომ თუ კომპანია ისეთ სექტორშია, რომელიც დაკავშირებულია ინოვაციურობასთან, ხელოვნებასთან, კვლევებთან, რთულია რაიმე კონკრეტული მიზნის დასახვა და იმ შემთხვევაში, თუ რამენაირად მოხდება ამ მიზნის ფორმირება შეიძლება საერთოდ არაეფექტური იყოს მისი მიღწევა ან საერთოდაც შეუძლებელი. მეტიც, ასეთ სფეროებში ადამიანები, რომლებიც კრეატიულები არიან, კონკრეტული მიზნის დასახვით იზღუდებიან, ჩარჩოებში ექცევიან და შედეგად კომპანია არამოტივირებულ კადრს იღებს, რომელიც არაეფექტურია.

რაც შეეხება იერარქიის დონეს, იმ შემთხვევაში თუ ერთი თანამშრომელი, რომელსაც აქვს დასახული კონკრეტული მიზანი, ექვემდებარება ბევრ ადამიანს და ამ მიზანს მარტო ვერც ერთ შემთხვევაში ვერ მიაღწევს და სხვისი ჩართულობა აუცილებელია, ასევე რისკის ქვეშ ექცევა MBO მეთოდოლოგიის ეფექტურობის საკითხი. ასეთ დროს, ადამიანს უჩნდება პროტესტის გრძნობა, რადგან შესაძლებელია მიზანს ვერ მიაღწოს სხვა ადამიანის გამო, ან ის პირდაპირი გზით არაერთ ადამიანს ექვემდებარება, შეიძლება ნათლად და კარგად ვერ მიეწოდოს მიზანი, ან ვერ ჩამოყალიბდეს მიზანი.

შესაბამისად, კვლევების თანახმად MBO-ს ეფექტურობის შეფასებისას მკვლევარი უნდა გათვითცნობიერდეს როგორი ტიპის კომპანიებს ეხება.

საქართველოში არსებული მცირე და საშუალო კომპანიებიდან უნდა შეირჩეს ისეთი კომპანიები, რომლებშიც არ გვხვდება თანამშრომელთა დაქვემდებარების

ზემოთხსენებული სტრუქტურა და ისეთი კომპანიები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ინოვაციურ და არაპროგნოზირებად დარგებს.

ასევე, კვლევის სრულყოფილებისათვის უნდა გათვალისწინებული იყოს ის საკითხი, რომელიც Management By Objective-ის მეთოდოლოგიის დანერგვას ახლავს - აუცილებელია გაიზომოს რის ფასად აღწევს თანამშრომელი ამ შედეგს, ხომ არ მცირდება კომპანიის მიერ შეთავაზებული სერვისის, ან გაყიდული პროდუქტის ხარისხი.

კვლევის მნიშვნელობა

Management By Objectives მეთოდოლოგია ჩამოყალიბდა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების იდეით. რაც გულისხმობს, რომ არსებობს მჭიდრო კავშირი ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასა და ბიზნესების განვითარებას შორის. ახლად შექმნილი ბიზნესები, ე.წ. სტარტაპები როგორც წესი, იბადებიან მცირე ან საშუალო ბიზნესებად, მათი განვითარებისთვის და ზრდისთვის აუცილებელია მართვის სწორი მეთოდი.

Management By Objectives მეთოდოლოგიის ეფექტურობა ნათლად არის წარმოჩენილი მოცემული ნაშრომის ქვეთავში - „რას ნიშნავს Management By Objectives“. შესაბამისად, საინტერესო იქნება განხილული იქნას რა შედეგს მოუტანს ამ მეთოდოლოგიის დანერგვა საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო კომპანიებს. აღნიშნული კვლევის შემგონი განვითარება შესაძლებელია იყოს კვლევა, რომელიც დაადგენს MbO-ს დანერგვის შედეგებს საქართველოში არსებულ კომპანიებში, რომლებიც სპეციალიზდებიან პროფესიულ სერვისებში. თუ კვლევა აჩვენებს, რომ ეს მეთოდი მართლაც დადებით გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარებაზე, ამ მეთოდის ბიზნესებში დანერგვით ხელი ეწყობა ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებასაც. განვითარებული ბიზნესები იგივეა რაც, გაზრდილი შემოსავლები, რაც პირდაპირ კავშირშია ქვეყნის კეთილდღეობასთან, დასაქმების მაღალ მაჩვენებელთან, კვალიფიკაციის ამაღლებასთან.

საქართველოს ამჟამინდელ ეკონომიკურ მდგომარეობას თუ განვიხილავთ, საწარმოთა ზომის განსაზღვრის ძველი მეთოდოლოგიით მცირე საწარმოს

მიეკუთვნება საწარმო, რომლის დასაქმებულთა რაოდენობა ნაკლებია 20 დასაქმებულზე და ბრუნვის მაჩვენებელი არ აღემატება 500 000 (ნახევარ მილიონ) ლარს; ხოლო, საშუალო საწარმოდ კლასიფიცირდება ისეთი საწარმო, რომლის დასაქმებულთა რაოდენობა 20 დან 100 თანამშრომლამდე მერყეობს და წლიური ბრუნვის მაჩვენებელი კი - ნახევარი მილიონიდან მილიონ ნახევრამდე ვარიირებს. ახალი მეთოდოლოგიით კი, მცირე საწარმოდ კლასიფიცირდება: „ყველა ორგანიზაციულ- სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს.“⁶ ხოლო, „საშუალო ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ- სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა მერყეობს 50- დან 250 კაცამდე, ხოლო საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა – 12 მლნ ლარიდან 60 მლნ ლარამდე.“⁷

სწორედ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების ბრუნვა ერთობლივად, აღემატება მსხვილი საწარმოების ბრუნვას 2018 წლის მონაცემების მიხედვით.

2018 წლის მონაცემების მიხედვით, ჯამურად მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების ბრუნვამ შეადგინა 45,341.6 მილიონი ლარი, რაც ყველა ტიპის საწარმოების მთლიანი ბრუნვის 53%-ს შეადგენს.

საქართველოში აქტიური სუბიექტებიდან 2019 წლის პირველი თებერვლის მონაცემების მიხედვით, კომერციული იურიდიული პირების რაოდენობა 76 212 სუბიექტს შეადგენს, რაც საქართველოში რეგისტრირებული სუბიექტების 42.20%-ს შეადგენს. ამ კატეგორიაში ყველაზე დიდი წილი შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას (შპს) უკავია, ხოლო მას შემდგომ მოჰყვება სააქციო საზოგადოება (სს).

⁶ თოდრაძე, გოგიტა. საწარმოთა ზომების განსაზღვრის ახალი მეთოდოლოგია.

<https://www.geostat.ge/ka/search?query=%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%97%E1%83%90+%E1%83%96%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98>

(11.04.2017)

⁷ თოდრაძე, გოგიტა. საწარმოთა ზომების განსაზღვრის ახალი მეთოდოლოგია.

<https://www.geostat.ge/ka/search?query=%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%97%E1%83%90+%E1%83%96%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98>

(11.04.2017)

კერძოდ საქართველოში არსებობს 74 856 შპს და 876 სს. სწორედ ამ ნაწილის გაანალიზებაა საჭირო მცირე და საშუალო სიდიდის სუბიექტების გამოსარჩევად.

ყოველწლიურად დაბადებულ საწარმოთა რაოდენობაში ყოველთვის ლიდერობს შპს-ების დაბადება, ისევე როგორც ყოველწლიურად გარდაცვლილ საწარმოთა შორის. ამას ადასტურებს საქსტატზე არსებული ინფორმაცია 2017 წლამდე. შესაძლოა მიზეზი საწარმოთა გარდაცვალებისა სწორედ არასწორი მენეჯმენტი იყო, მაგრამ ამის დადგენა მოცემული კვლევის ფარგლებში არსებული რესურსებით და დროით შეუძლებელია და ვინაიდან კვლევა სხვა საკითხზეა ორიენტირებული, მიზეზების დადგენა კვლევიდან შეგნებულად ამოღებულია.

გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოში ისედაც მრავლადაა მცირე და საშუალო ზომის კომპანიები, მათ ისედაც დიდი წვლილი შეაქვთ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში. შესაბამისად, შესაძლოა კვლამ აჩვენოს რომ, Management By Objective მეთოდოლოგიის სწორად შემუშავება და დანერგვა არის ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის მომასწავებელი. თუმცა, ვინაიდან კვლევის მიზანი მეთოდოლოგიის დანერგვის შედეგად მიღებული ეკონომიკური ზეგავლენა არაა და ნებისმიერი რეზულტატი, რომელიც არაპირდაპირად იქნება მიღებული ამ კვლევიდან, საჭიროებს დამატებით კვლევას არსებული ზეგავლენის დასამტკიცებლად.

კვლევის მიზანი

კვლევის უმთავრესი მიზანია დაადგინოს MBO მეთოდოლოგიის დანერგვის თავისებურებები საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო კომპანიებში. კვლევის ჩატარებისას აუცილებლად უნდა მოიძებნოს საქართველოში არსებული პრაქტიკები თუნდაც მსხვილ კომპანიებში, მაგრამ სასურველია მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებშიც. კვლევის შედეგად უნდა დადგინდეს ის კონკრეტული თავისებურებები, სირთულეები რაც ახლავს MBO-ს დანერგვას საქართველოს ეკონომიკური პირობების გათვალისწინებით. ამავდროულად, უნდა განისაზღვროს რამდენად გადალახვადია სირთულეები, რა რისკები ახლავს MBO-ს დანერგვას

კომპანიაში. ამ კვლევის დასრულების შედეგად შეულებელი იქნება რომ მთლიანობაში შეფასდეს ეფექტურობა, მაგრამ აღნიშნული კვლევის შედეგების საფუძველზე სასურველია ჩატარდეს კვლევა, რომელიც შეაფასებს MbO-ს ეფექტურობას

გამომდინარე იქიდან, რომ კვლევის ფარგლებში ხდება როგორც საქართველოში არსებული კომპანიების დაკვირვება, ასევე უცხოური მაგალითების გაანალიზება, პარალელის გავლებით შეიძლება გაკეთდეს პროგნოზი MBO-ს ეფექტურობის შესახებ. ანუ, კვლევის შედეგები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას იმ დასკვნამდე მისასვლელად, ეხმარება თუ არა Management By Objective მეთოდოლოგიის დანერგვა მცირე და საშუალო კომპანიებს წინსვლასა და განვითარებაში.

საკვლევი კითხვები

საკვლევი კითხვებში მოიაზრება ის კითხვები, რასაც პასუხი უნდა გაეცეს, რომ კვლევის მიზანი იქნას მიღწეული.

საკვლევი კითხვები ერთი მხრივ ეხება ბიზნესების მზაობას, მეორე მხრივ იმის დადგენას, თუ რამდენადაა შესაძლებელი, რომ MBO დაინერგოს ეფექტურად ქართულ ბიზნესებში.

ნაშრომის სტრუქტურა

ნაშრომი შედგება რადენიმე ნაწილისგან. კერძოდ,

- შესავლის ნაწილში პირველ რიგში აღწერილია MBO-ს ჩამოყალიბების ისტორია. დასაბუთებულია მისი ეფექტურობის მიზეზები. შემდეგ წარმოჩენილია რატომაა მნიშვნელოვანი ამ მიდგომების და მეთოდოლოგიის გადმოტანა საქართველოში. ჩამოყალიბებულია კვლევის მიზანი - დაადგინოს თავისებურებები MBO-ს დანერგვის შესახებ საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში.

- ნაშრომის შემდეგი ნაწილი ეთმობა სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვას, რაც მოიცავს იმ ლიტერატურას, რომელიც მკვლევარს დაეხმარა როგორც თეორიულად შეემეცნა საკითხი, ასევე შეედარებინა სხვა მეთოდებთან MBO-ს პრაქტიკა, მოეყვანა მაგალითები და სხვა.
- მესამე ნაწილი მოიცავს კვლევის მიზნისა და საკვლევ კითხვების უფრო დეტალურად ჩამოყალიბებას და გაშლას ვიდრე ეს შესავალში იყო ნახსენები.
- მეთოდოლოგიის ნაწილში აღწერილია ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის მეთოდოლოგია, კერძოდ, კვლევის ტიპი, რომელიც შეარჩია მკვლევარმა; შერჩეულია მეთოდი და დასაბუთებულია მისი რელევანტურობა საკვლევ საკითხთან; და აღწერილია რა პროცედურებისგან შედგება კვლევის ჩატარება.
- შედეგების ნაწილში წარდგენილია ინტერპრეტაციის გარეშე წმინდად მიღებული შედეგების შინაარსი და გამოტანილია დასკვნა
- ხოლო დისკუსიის ნაწილში უკვე გამოხატულია ავტორის აზრი არსებული კვლევის შედეგების საფუძველზე.
- დასკვნების ნაწილში შეჯამებულია და ავტორს განხილული აქვს მომავლის პერსპექტივები - ანუ კვლევის შედეგების გამოყენება როგორ უნდა მოხდეს რეალურ პრაქტიკაში და რა არის შემდგომი ნაბიჯები.
- საბოლოო გვერდებზე მოცემულია ბიბლიოგრაფია და დანართები.

სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

სამეცნიერო ლიტერატურაში მოიპოვება ინფორმაცია Management By Objectives მეთოდოლოგიის შესახებ. სამეცნიერო ლიტერატურაში გვხვდება რამდენიმე ტიპის ნაშრომები, ზოგი მათგანი თეორიულად განიხილავს მეთოდოლოგიის არსს, ზოგი კი განიხილავს case study-ებს.

Research methods for business students fifth edition⁸

წიგნი Research methods for business students Mark Saunders, Philip Lewis და Adrian Thornhill-ის თანაავტორობით, აღწერს კვლევის მეთოდებს და იმას, თუ როგორ, რა კრიტერიუმებით უნდა ჩატარდეს კვლევა.

აღნიშნული წიგნი შედგება რამდენიმე ნაწილისაგან, კერძოდ:

- პირველ ნაწილში აღწერილია, ის თუ როგორი სტრუქტურა აქვს წიგნს და როგორ უნდა იქნას იგი სწორად გამოყენებული. პირველ ნაწილში ამავდროულად მოთხრობილია იმის შესახებ, თუ რას გულისხმობს კვლევა, რა მნიშვნელობისა და შინაარსის მატარებელია იგი.
- მეორე ნაწილში აღწერილია როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს და დაზუსტდეს კვლევის საკითხი
- მესამე ნაწილში აღწერილია კრიტიკულად როგორ უნდა იქნეს შეფასებული და აღწერილი სამეცნიერო ლიტერატურა, რომელსაც მკვლევარი იყენებს თავის ნაშრომში. საუბარია იმაზე, თუ რა კრიტერიუმებით უნდა მოხდეს სამეცნიერო ლიტერატურის ვალიდაცია, როგორ უნდა დაადგინოს მკვლევარმა რამდენად სანდოა ესა თუ ის ნაშრომი

⁸ Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian. 2009. *Research Methods for Business Students*. Lombarda, Italy: Rotolito.

- მეოთხე ნაწილში წიგნი უშუალოდ აღწერს კვლევის ფილოსოფიას და კვლევის მიდგომებს. აღნიშნული ქვეთავი მნიშვნელოვანია იმ კუთხით, რომ იგი მკვლევარს ეხმარება თეორიულად სათანადოდ გაიაზროს რას გულისხმოს კვლევის ფილოსოფია. ამ ნაწილში აღწერილია ის ეტაპები რასაც მკვლევარი გადის მონაცემების შეგროვებისას. აქ საუბარია იმაზე, თუ რა ხერხებით და მეთოდებით შეუძლია მკვლევარს შეაგროვოს მონაცემები. წიგნში ამ ნაწილში აღწერილია ე.წ. „Research Onion“, რომელშიც ჯერ გადმოცემულია კვლევის ფილოსოფია, შემდეგ კი მიდგომები.
- რაც შეეხება მეხუთე ნაწილს, აქ აღწერილია კვლევის დიზაინი, რაც გულისხმობს გეგმას, თუ როგორ უნდა გასცეს მკვლევარმა პასუხები თავისი კვლევის შეკითხვებს. ამ თავის საშუალებით მკითხვარი იგებს ინფორმაციას რა განსხვავებაა და როგორ შეიძლება იქნას გაანალიზებული რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის შედეგები, რა პროცედურებისგან და ტექნიკებისგან შედგება ისინი.
- მეექვსე ნაწილში მოიაზრება კვლევის ეთიკა. აქ საუბარია იმაზე, თუ რა უნდა გაითვალისწინოს მკვლევარმა მონაცემების შეგროვებისას. მნიშვნელოვანია, რომ როდესაც ინფორმაციის მიღება ხდება პირველადი წყაროდან, აქ უნდა ესმოდეს მკვლევარს, რომ შეიძლება წააწყდეს გარკვეულ სირთულეებს, თუნდაც იმ კუთხით, რომ ობიექტმა განაცხადოს უარი ინფორმაციის გაცემაზე. ზოგადად, მკვლევარს კარგად უნდა ჰქონდეს გაანალიზებული, რომ შეიძლება ყველა მისთვის სასურველ კითხვაზე ვერ მიიღოს პასუხი ყველა რესპონდენტისგან. საერთო ჯამში, ეს თავი მკვლევარს ასწავლის როგორ უნდა იურთიერთოს და რა უნდა გაითვალისწინოს მკვლევარმა რესპოდენტთან ურთიერთობისას.
- მეშვიდე ნაწილში აწერილია, რომ ზოგიერთი კვლევისთვის შესაძლებელია საჭირო იყოს მთლიანი ერთობლიობიდან რაღაც კონკრეტული ნაწილის ამორჩევა და ისე მონაცემების მოგროვება და ანალიზი. ამ თავში აღწერილია, თუ როგორ უნდა განსაღვროს მკვლევარმა მისთვის საჭირო ერთობლიობა.
- ამ ნაწილში საუბარია იმაზე, თუ რა სახის მეორეული ინფორმაცია არსებობს. ზოგადად რას ნიშნავს მეორეული მონაცემები, რა უპირატესობები და

ნაკლოვანებები გააჩნია მას. და რაც მთავარია, როგორ უნდა გამოიყენოს მკვლევარმა ისინი საკუთარი კითხვების პასუხის გაცემისთვის.

- პირველადი ინფორმაციის მოპოვების შესახებ უკვე მეცხე, მეათე და მეთერთმეტე თავშია მოთხრობილი. ამ ნაწილში აღწერილია ის, თუ როგორ, რა მიდგომებით შეიძლება მათი მოპოვება და რაც მთავარია, როგორ შეილება, რომ მკვლევარი დარწმუნდეს მათ სისწორეში და სანდოობაში. მეცხე თავში განხილულია როგორ უნდა იქნას მოპოვებული პირველადი მონაცემები დაკვირვების საშუალებით, ხოლო მეათეში - ინტერვიუს საშუალებით, მეთერთმეტეში, კი გამოკითხვის და წინასწარ შედგენილი კითხვარის საშუალებით.
- მეთორმეტე და მეცამეტე თავები მკვლევარს ასწავლის როგორ უნდა მოხდეს რაოდენობრივი და თვისებრივი მონაცემების ანალიზი, რა ხერხები არსებობს ამისთვის.
- და ბოლოს, მეთოთხმეტე თავში კი საუბარია იმაზე, თუ როგორ უნდა დაიწეროს და როგორ უნდა წარადგინოს მკვლევარმა კვლევითი პროექტი.

აღნიშნული წიგნი ამ კვლევაში პირდაპირი გზით გამოყენებული არ არის, იგი მკვლევარს დაეხმარა, რომ მიეღო თეორიული ცოდნა და მიღებული ცოდნა გაემოყენებინა ნაშრომის სხვადასხვა ნაწილის სწორ ფორმულირებაში.

*Principles of Management*⁹

წიგნი Principles of Management Murugesan, G.-ს ავტორობით მკვლევარს აძლევს ზუსტ წარმოდგენას მენეჯმენტის შესახებ. წიგნში თავმოყრილია მენეჯმენტის დეფინიციები, რომლებიც მრავლად არსებობს და კარგად და დეტალურადაა აღწერილი, თუ რას გულისხმობს, რა ფუნქცია აქვს მენეჯმენტს. წიგნში ასევე საუბარია რა როლი აქვს კომპანიაში ზოგადად მენეჯერს და რა უნარებს უნდა ფლობდეს იგი.

⁹ Murugesan, G., 2012, *Principles of Management*. Vol. First edition, New Delhi: Laxmi Publications.

წიგნი ასევე იძლევა ინფორმაციას, რატომ არის მნიშვნელოვანი დაგეგმვა, რატომ უნდა იყოს იერარქიულად სწორად, ეფექტურად შემუშავებული გეგმები კომპანიის დონეზე.

წიგნში საუბარია ისეთ საკითხებზე როგორცა: გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ორგანიაციული პროცესები, თანამშრომლის შერჩევის და აყვანის პრინციპები, კომუნიკაცია, ლიდერობა, feedback-ის მნიშვნელობა, კომუნიკაცია, კონტროლის პროცესი და ტექნიკები და სხვა.

აღნიშნული წიგნი გამოყენებულია კვლევის შესავლის ნაწილში, სადაც დახასიათებულია მენეჯმენტის მნიშვნელობა.

*Management by Objectives for Your Organisation : Get the Best Out of Your Employees*¹⁰

Management by Objectives for Your Organisation : Get the Best Out of Your Employees წიგნი Harlez, Renaud de-ს, Cadiat, Anne-Christine-ისა და Probert, Carly-ის ავტორობით აღწერს MBO-ს ისტორიას, თუ რატომაა წარმატებული ზოგადად. წიგნი 2015 წელს გამოიცა. იგი თეორიულად ხსნის MBO-ს თავისებურებებს, MBO-ს ტიპებს. ამავე წიგნში განხილულია MBO-ს შესლუდვები, ე.წ. საზღვრები, სადაც როგორც წესი ეს მეთოდოლოგია არ ამართლებს. ახსნილია ასევე ის, თუ რატომ არ ამართლებს. ავტორები ასევე ყუდარლებას ამახვილებენ MBO-ს კრიტიკაზე. ამ ნაწილში განხილულია ის ასპექტები, რაც შესაძლოა მოყვეს Management By Objective მეთოდოლოგიის დანერგვას.

ავტორები MBO მეთოდოლოგიას ადარებენ სხვა მსგავსს მეთოდებს, როგორცაა:

1. SMART Objectives;
2. Participatory Management
3. Fair Management

¹⁰ Harlez, Renaud de; Cadiat, Anne-Christine; Probert, Carly. 2015. *Management by Objectives for Your Organisation : Get the Best Out of Your Employees*. Namur [Belgium]: 50Minutes.com.

4. Value-Based Management

5. Competency-Based Management

აღნიშნული მოდელებიდან ზოგიერთი მოიაზრება, როგორც MBO-ს გაგრელება, გაღრმავება (მაგალითად SMART Objectives), ხოლო ზოგი სრულიად განსხვავებული მიდგომაა და მოიაზრება, როგორც MBO-ს კონკურენტი მეთოდები.

აღნიშნული წიგნი გამოყენებულია MBO-ს თეორიული ახსნის ნაწილში, ანუ შესავალში.

სტატია - Google's Organizational Structure & Organizational Culture (An Analysis)¹¹

სტატია Google's Organizational Structure & Organizational Culture (An Analysis), რომელიც Nathaniel Smithson-ის მიერაა შემუშავებული, მკვლევარს მოუთხოვს Google-ის შესახებ, თუ როგორი ორგანიზაციული სტრუქტურა აქვს მას. სტატიაში საუბარია ამავედროულად Google-ის კორპორატიულ კულტურაზე, ანუ როგორ კომპანიად წარმოაჩენს გუგლი თავს, რომ იგი ინოვაციური და ღიაა. ამავე სტატიაში საუბარია იმაზე, თუ როგორი მიდგომა აქვს Google-ს თანამშრომლების მიმართ, როგორ აძლევს მათ მოტივაციას და როგორ კადრებად ზრდის.

აღნიშნული სტატია კვლევაში გამოყენებულია კომპანია Google-ის დახასიათების ნაწილში.

Performance Management at Google¹²

Performance Management at Google არის Case Study, რომელიც დაწერილია კომპანიის Culture.Rocks-ის მიერ, Francisco S. homem de Mello-ს მეთაურობით.

¹¹ Smithson, Nathaniel. Google's Organizational Structure & Organizational Culture (An Analysis). <http://panmore.com/google-organizational-structure-organizational-culture> (13.02.2019)

¹² homem de Mello, Francisco S.. 2016. *CaseStudy: How Google does Performance Reviews*. CultureRocks. <https://static1.squarespace.com/static/55267b52e4b0410f3276af04/t/57619b6886db43eabc909c99/1466015827664/google.pdf>

Case Study ემსახურება წარმოაჩინოს Google-ის ორგანიაციაში როგორ იყენებენ Performance Reviews და OKR – Objective and Key Results, რომელიც MBO-სგან კლასიკური მიდგომისგან დიდად არ განსხვავდება.

აღნიშნული Case Study ორი ნაწილისაგან შედგება, პირველ ნაწილში ყურადღება გამახვილებულია როგორ მართავს Google Performance Review-ს. ამ ნაწილში აღწერილია რა ეტაპებს გადის, რა პერიოდულობით და რა კრიტერიუმით მიმდინარეობს თანამშრომლების შეფასებები. მეორე ნაწილში საუბარია უშუალოდ Objective-ებზე, რა პერიოდული მიზნები აქვთ დასახული თანამშრომლებს, როგორი ტიპის მიზნები აქვთ. Case Study-ს მეორე ნაწილში ავტორს ხაზი აქვს გასმული იმ საკითხზე, რომ ამ მიზნების დასახვა თვითონ თანამშრომლის მიერ ხდება.

Case Study-ს აღნიშნული ნაწილი ნაშრომში გამოყენებულია პარალელის გავლების მიზნით, კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციის ნაწილში.

მიზანი და საკვლევი კითხვები

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია დაადგინოს Management By Objective მეთოდოლოგიის დანერგვის თავისებურებები საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო კომპანიებში, რომლებიც დასპეციალიზებულნი არიან პროფესიულ სერვისებში. ამ ტიპის კომპანიებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საკადრო პოლიტიკა და ზოგადად მენეჯმენტი, რადგან ასეთი ტიპის კომპანიები უფრო მეტწილად დამოკიდებულნი არიან არა უშუალოდ პროდუქტზე რასაც ყიდნიან, არამედ იმ კადრებზე, ვინც პასუხისმგებლები არიან ამ პროდუქტის საბოლოო მომხმარებლამდე მიტანაზე.

კვლევის მიზანია გამოკითხვის, ინტერვიუს საფუძველზე ამ ტიპის კომპანიებთან დაადგინოს პირველ რიგში როგორია ცნობადობა მენეჯმენტის ამ სტილზე და ზოგადად იყენებენ თუ არა კომპანიები მენეჯმენტის რაიმე მეთოდს, რამდენად არიან მსგავსი ტიპის ბიზნესები მზად, მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის ცვლილებაზე და კერძოდ MbO-ს დანერგვაზე.

კვლევის შედეგად მკველვარები სხვადასხვა სახის ინფორმაციას მიიღებენ - ერთი მხრივ, როგორია ცნობადობა MBO-ს შესახებ, ზოგადად თვლიან თუ არა კომპანიები, რომ მათ სჭირდებათ მენეჯმენტის რაიმე მეთოდი, მეორე მხრივ კი იმ შემთხვევაში თუ გადაწყვეტენ დანერგვას, რა სირთულეებს შეიძლება წააწყდნენ ისინი. მთავარი საკვლევი საკითხიც ხომ ისაა, რა პრობლემების წინაშე შეიძლება დადგნენ კომპანიები MBO-ს დანერგვისას, რადგან ამ მეთოდოლოგიის დანერგვა გარკვეულწილად სპეციფიკურია.

კვლევის მიზანი ასევე ისაა, რომ გაიგოს რამდენად მიესადაგება პროფესიულ სერვისებში სპეციალიზირებული ქართული ბიზნესების თავისებურებები იმ სტანდარტებს, რასაც Management by Objective-ის წარმატებული დანერგვა მოითხოვს.

საერთო ჯამში, კვლევის მიზანი Management by Objective-ის რეალური და ეფექტური დანერგვის შესაძლებლობების დადგენას ემსახურება.

საკვლევი კითხვები

საკვლევი კითხვა, ანუ ის რასაც პასუხი უნდა გაეცეს კვლევის მიზნის შესასრულებად არის შემდეგი:

1. არიან თუ არა ქართული ბიზნესები გაცნობიერებულნი მენეჯმენტის მაღალი დონის საჭიროებაში
2. რამდენად იციან მენეჯმენტის რა მიდგომები არსებობს
3. იყენებენ თუ არა მენეჯმენტის რაიმე მიდგომას
4. როგორია დაქვემდებარების სტრუქტურა კომპანიებში - ანუ რამდენად არის შესაძლებელი MBO-ს დანერგვა
5. როგორია თანამშრომლების როლი გადაწყვეტილების მიღებაში კომპანიაში
6. არის თუ არა მენეჯმენტი მზად, რომ ჩართოს გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელი, მისცეს მას გარკვეულწილად თავისუფლება objective-ების, საკუთარი მიზნების დასახვაში
7. შეფასებადია თუ არა ის objective-ები, ანუ შესაძლებელია თუ არა KPI-ებში მათი გამოსახვა

კვლევის მეთოდოლოგია

ამ ქვეთავში აღწერილია როგორ დაიგეგმა ის პროცესები, რაც საჭიროა საკვლევი პრობლემის დასამუშავებლად. პირველ რიგში, აღწერილია კვლევის ჩასატარებლად გამოყენებული კვლევის მეთოდები. დასაბუთებულია შერჩეული მეთოდის შესაბამისობა საკვლევ საკითხთან. ამავე ქვეთავშია საუბარია იმ პროცედურებზე, რომელიც იქნა კვლევის დროს ჩატარებული.

კვლევის ტიპი

თემის - „MBO მართვის თანამედროვე მიდგომების დანერგვის თავისებურებები საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო ბიზნესში” შესასწავლად ყველაზე ეფექტური მიდგომა რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის ტიპების კომბინირებული ვარიანტის გამოყენება იქნებოდა. თვისობრივი კვლევა ამ შემთხვევაში გულისხმობს შედგენილი კითხვარის საფუძველზე მთავარი პრობლემების გამოვლენას, თუ რა სირთულეები აქვთ ან შეიძლება შეექმნათ კომპანიებს MBO-ს დანერგვაში. რაოდენობრივი კვლევისგან განსხვავებით, თვისობრივი კვლევა კონცენტრირებულია არა შედეგების შემოწმებაზე, არამედ ამ შედეგების ჩამოყალიბებაზე. გამომდინარე იქინდან, რომ საკვლევი საკითხი გულისხმობს პრობლემებისა და თავისებურებების გამოკვეთას საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო კომპანიებში, აუცილებელი ხდება კვლევის შედეგების განზოგადება, რადგან ბუნებრივია, ყველას გამოკითხვა ვერ მოხდება.

მეთოდი და რელევანტურობა

როგორც წინა ქვეთავში აღინიშნა, კვლევის ჩასატარებლად შერჩეულ იქნება ორივე ტიპის მეთოდი. ამ ქვეთავში ჩამოყალიბებულია როგორ იქნება გამოყენებული კვლევის პროცესში თითოეული მათგანი.

თვისებრივი მეთოდი შეირჩა რადგან, საკვლევი საკითხის შესასწავლად და ამოსახსნელად აუცილებელია ჩატარდეს ღრმა ინტერვიუ, შეირჩეს ფოკუს ჯგუფები. თვისებრივი მეთოდის გამოყენებით მკვლევარი უფრო ღრმა ცოდნას იღებს საკვლევი საკითხის შესახებ. თვისებრივი მეთოდით შესაძლებელია დადგინდეს გამოკითხული ადამიანების ემოციური მდგომარეობა, დადგინდეს რატომ ფოქრობ ასე, შეფასდეს მათი ქცევა, მოტივები, რაც რაოდენობრივი კვლევის მეთოდის შემთხვევაში შეიძლება გამორჩეს მკვლევარს მხედველობიდან. რადგან MBO ზუსტად გულისხმობს ისეთ მართვის მეთოდს, რომელიც პერსონალზეა მორგებული და მიიჩნებს, რომ ადამიანი კომპანიის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა, სწორედაც რომ მნიშვნელოვანია ყურადღება დაეთმოს ადამიანის განყოფილებას, ფსიქოლოგიურ მხარეს.

თვისობრივი კვლევისათვის დამახასიათებელია შეზღუდვა, რომ მისი განზოგადება მთელ ერთობლიობაზე არაა შესაძლებელი. თვისებრივი კვლევის დროს ისმევა კითხვა: რატომ? როგორ?, რაც არის უმნიშვნელოვანესი საკვლევი საკითხის ამოსახსნელად.

რა თქმა უნდა, როგორც უკვე აღინიშნა აუცილებლად იქნება გამოყენებული რაოდენობრივი მეთოდიც, რათა მოხდეს შერჩევის შედეგების განზოგადება მთელ ერთობლიობაზე. რაოდენობრივი კვლევის დროს შეიძლება წინასწარ შერჩეული სავარაუდო პასუხების საფუძველზე დაისვას კითხვა: რა?. ასევე რაოდენობრივი შერჩევისას ისმევა კითხვა - რამდენი?.

შედეგის მისაღებად, ანუ იმისათვის, რომ მკვლევარმა შეძლოს დასკვნის გამოტანა საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით, რა თქმა უნდა, აუცილებელია ორივე ტიპის კვლევის მეთოდის შედეგების შეჯამება და ანალიზი.

საერთო ჯამში, მიგვაჩნია, რომ იმისათვის, რომ დადგინდეს თავისებურებები, რაც შეიძლება ახასიათებდეს ქართულ მცირე და საშუალო ბიზნესში Management by Objective მეთოდოლოგიის დანერგვას, პირველ რიგში უნდა მოხდეს თვისებრივი კვლევა. თვისებრივი კვლევის საფუძველზე, როდესაც რამდენიმე ტიპის კომპანია

დაასახელებს რამდენიმე მთავარ და ერთმანეთისაგან განსხვავებულ თავისებურებებს, მას შემდეგ არის შესაძლებელი ამ შედეგების რაოდენობრივ კვლევაში გამოყენება.

კვლევის მეთოდს რაც შეეხება, კვლევა იქნება ინდუქციური, რადგან კონკრეტული მაგალითების საფუძველზე ხდება მიღებული დასკვნის განზოგადება.

პროცედურა

თემის - „MBO მართვის თანამედროვე მიდგომების დანერგვის თავისებურებები საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო ბიზნესში” შესასწავლად აუცილებელია პირველ რიგში შეირჩეს:

- კვლევის ჩატარებისთვის ერთობლიობა - ამ შემთხვევაში სექტორი, რა ტიპის კომპანიებში შეიძლება ჩატარდეს კვლევა;
- რა ტიპის კადრებთან იქნება შესაძლებელი ინტერვიუს ჩატარება.

შერჩევის ერთობლიობაში მოიაზრება კვლევის მონაწილეები, ამ შემთხვევაში საქართველოში არსებული მცირე და საშუალო კომპანიების ის სექტორი, რომელიც მოღვაწეობს მომსახურების სფეროში. ბუნებრივია ვერ მოხდებოდა მთლიანად მცირე და საშუალო ბიზნესის შესწავლა და ასევე ცალსახაა, რომ განსხვავებული სფეროს წარმომადგენელ კომპანიებს ამ მეთოდოლოგიის დანერგვისას ექნებათ ერთი და იგივე თავისებურებები, შესაბამისად აუცილებელი გახდა საშუალო და მცირე ბიზნესის სექტორის დავიწროვება. Management by Objective მეთოდოლოგიის დანერგვის თავისებურებების დადგენისთვის შევარჩიეთ ისეთი სექტორი, რომელიც ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალურია დღევანდელ საქართველოში. სერვისის მიმწოდებელ კომპანიებში უფრო კონკრეტულად რომ ჩაიშალოს ნაგულისხმევია ისეთი სერვისის კომპანიები, რომლებიც საქმიანობენ IT სფეროში, ინტელექტუალურ ბიზნესში. უფრო დაწვრილებით რომ ითქვას, თუ რატომაა მკვლევარებისთვის ეს მიმართულება საინტერესო, უნდა აღინიშნოს, რომ ესაა ის სფერო სადაც ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი ადამიანური რესურსია.

ამ სფეროში მოღვაწე ბიზნესები ხასიათდებიდან შემდეგი თავისებურებებით:

- ისინი ყიდვიან პროდუქტთან ერთად ხარისხიან სერვისს; ხარისხიანი სერვისის გარეშე პროდუქტის ეფექტური გამოყენება ვერ ხერხდება;
- მთავარი რესურსი, რითიც შემოსავლების გენერირებას ახდებს ბიზნესი სწორედ კვალიფიციური კადრიდან მოდის;
- კომპანიები ბაზარზე კონკურენტუნარიანები თავიანთი კადრებით არიან;
- ასეთ ბიზნესებში რთულია კადრის ჩანაცვლება, რადგან შესაძლოა ისინი ბიზნესის სფეციფიკიდან გამოდინარე გადიოდნენ გადამზადებებს, ტრენინგებს;

მაგალითისთვის შეიძლება მოყვანილი იქნას ERP სისტემის დამწერგავი კომპანიები. ეს კომპანიები ბაზარზე კონკურენტუნარიანი არამარტო ERP სისტემით, ანუ თვითონ ბრენდის სახელით ხდებიან, არამედ მათი კადრითაც, რომელთაც შეუძლიათ განახორციელონ კვალიფიციური კონსალტინგი და ეფექტური დანერგვა.

ნებისმიერი ERP სისტემის შემთხვევაში კადრები გადიან გადამზადებას, რასაც სტანდარტულად 2 თვე სჭირდება. შესაბამისად საკმაოდ რთულია ასეთი კომპანიებისთვის კადრების დაკარგვა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კადრებზე ზრუნვა, მოტივაციის სქემის აგება. MBO-ს დანერგვის თავისებურებების შესწავლა ასეთი ტიპის კომპანიებში სწორედ ამ მიზეზით იქნებოდა განსაკუთრებით საინტერესო.

კვლევის ჩატარებისთვის მნიშვნელოვანია განისაზღვროს:

1. კვლევის პარამეტრები
2. კვლევის სტრატეგია
3. მონაწილეთა რაოდენობა
4. შერჩევის ფორმირება

პარამეტრად განისაზღვრა გეოგრაფიული არეალი, ბიზნესის მიმართულება. კერძოდ, პირველი პარამეტრის გულისხმობს, რომ კვლევა ტარდება აუცილებლად საქართველოში, რადგან მკვლევარისთვის მნიშვნელოვანია საქართველოში როგორია ცნობიერება ზოგადად Management By Objective-ის შესახებ, რამდენად იცნობენ და იყენებენ ამ მიდგომას ქართული კომპანიები.

მეორე პარამეტრად, ანუ, ბიზნესის მიმართლებად შეირჩა საქართველოში არსებული კომპანიები, რომლებიც სპეციალიზდებიან პროფესიონალურ სერვისებში (Professional Services), იგივე ინტელექტუალურ მომსახურებაში. აღნიშნული გულისხმობს ისეთ კომპანიებს, როგორცაა მაგალითად, კომპანიები, როლებიც ყიდიან:

- ERP პროდუქტებს - ERP გულისხმობს Enterprise Resource Planning-ს, ანუ საწარმოო რესურსების დაგეგმვას, ხოლო ERP პროდუქტში იგულისხმება გადაწყვეტილება, იგივე “software” სადაც შესაძლებელია კომპანიამ აღრიცხოს, აკონტროლოს და მართოს თავისი რესურსები. ERP გადაწყვეტილებები საქართველოში ფართოდ გამოიყენება. საქართველოს რამდენიმე უნივერსიტეტში ხდება სხვადასხვა ტიპის ERP სისტემის შესწავლაც კი. ERP-ს დამწერგავად მუშაობა გულისხმობს კადრის მომზადებას და დასპეციალიზებას ERP სისტემაში და შემდგომ ამ სერვისის მიყიდვას ბიზნესისთვის.
- კონსალტინგის მომსახურებას - მაგალითად, საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა კომპანიაში, შეიძლება სტანდარტი იყოს მაგალითად ფინანსური რეპორტინგის სტანდარტი (IFRS – International Financial Reporting Standards), ან კომპანიები, რომლებიც ეხმარებიან სხვა კომპანიებს პროცესების დალაგებაში, ოპტიმიზაციაში და სხვა.
- IT მომსახურებას - მსგავსი კომპანიებიები სხვა კომპანიებს სთავაობენ IT ინფრასტრუქტურის მომსახურებას, ან ლიცენზირებულ საოფისე პროგრამებს და სხვა აიტი გადაწყვეტილებებს.
- ფინანსურ, ბუღალტრულ, აუდიტორულ და სხვა ინტელექტუალურ მომსახურებას.

მთლიანობაში, მკველართათვის საინტერესოა B2B კომპანიები, სადაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია კადრი, რომელიც ქმნის ამ მომსახურებას და მიაქვს საბოლოო მომხმარებლამდე.

კვლევის სტრატეგიააა შერჩევა და მონოგრაფიული გამოკვლევა. შერჩევა იმიტომ, რომ აუცილებელია შერჩევითად მოხდეს კომპანიების არჩევა. მონოგრაფიული გამოკვლევა კი იმიტომ, რომ ეს გულისხმობს ემპირიულ კვლევას

რეალურ კონტექსტზე დაყრდნობით, რაც ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია კვლევის სრულყოფილებისათვის.

მონაწილეთა რაოდენობა - 30 კომპანია. აღნიშნული 30-ვე კომპანია მოღვაწეობს IT სფეროში, დასპეციალიზებული არიან პროფესიულ სერვისებში. მნიშვნელოვანია, რომ მონაწილე კომპანიებიდან გამოკითხული იყო ტოპ მენეჯმენტის წარმომადგენელი და არა რიგითი თანამშრომელი.

შერჩევის ფორმირებისას აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს არაალბათური, მიზნობრივი შერჩევა.

კვლევითი პროექტის ჩატარებისას აუცილებელი ხდება გარკვეული პროცედურების ჩატარება, რომელიც შესაძლებელია დახარისხდეს შემდეგი თანმიმდევრობით:

1. კითხვარის შედგენა;
2. ვიზიტის დაგეგმვა და განხორციელება შერჩეულ კომპანიებში;
3. ინფორმაციის მიღება კითხვარის საფუძველზე;
4. მიღებული ინფორმაციის გადამუშავება, ანალიზი;
5. შედეგების ვალიდაცია;
6. შედეგების განზოგადოება, დასკვნის მიღება;
7. მომდევნო ნაბიჯების დაგეგმვა, რეკომენდაციების გაცემა.

შედეგები

შედეგების ნაწილში წარმოდგენილია ჩატარებული კვლევის საფუძველზე მიღებული შედეგები ყოველგვარი ინტერპრეტაციის გარეშე.

შესავალი

კვლევა მოიცავდა ორი ტიპის გამოკითხვას. ერთი კითხვარის სახით არის წარმოდგენილი, ხოლო მეორე წარმოდგენილია ინტერვიუს სახით. კითხვარის სახით წარმოდგენილ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 30-მა კომპანიამ, რომლებიც შერჩეულნი იყვნენ შესაბამისი კრიტერიუმებით. ინტერვიუში მონაწილეობა მიიღო ორმა კომპანიამ, თითოეულმა განსხვავებული შინაარსით. ერთი კომპანია ინტერვიუს სახით იმიტომ იქნა გამოკითხული, რომ დადგენილიყო ამ კომპანიაში Management by Objective-ის მეთოდოლოგიის დანერგვის თავისებურებები. ხოლო მეორე კომპანიაში MBO უკვე დანერგილია და ინტერვიუს აზრი მდგომარეობა იმაში, რომ მკვლევარს დაედგინა MBO-ს დანერგვის პროცესში რა თავისებურებებმა იჩინა თავი. პირველ რიგში აღწერილია გამოკითხვისგან მიღებული შედეგები, შემდგომ ინტერვიუს შედეგები, სადაც MBO არ არის დანერგილი და ბოლოს, ინტერვიუს შედეგები, სადაც MBO არის დანერგილი.

შერჩევის აღწერა მნიშვნელოვანი პარამეტრებით

იმისათვის, რომ კვლევის მიზანი ყოფილიყო მიღწეული, აუცილებელი იყო შესაბამისი კრიტერიუმებით კომპანიების გამოკითხვა.

კითხვარისათვის შერჩეული კომპანიები საქმიანობენ შემდეგ სფეროებში: კონსალტინგი, ფინანსური და აუდიტორული მომსახურება, კომპიუტერული პროგრამების რეალიზაცია და სხვა. სულ გამოიკითხა 30 კომპანია.

რაც შეეხება ინტერვიუსთვის კომპანიის არჩევას, შეირჩა ერთი კომპანია. აღნიშნული კომპანია მოღვაწეობს რამდენიმე ERP გადაწყვეტილების მიწოდებით ბაზრისათვის. აღნიშნულ კომპანიაში სამი დეპარტამენტი - გაყიდვები და მარკეტინგი; საკონსულტაციო და აიტი ოპერაციების დეპარტამენტი. კომპანიაში სულ 17 თანამშრომელია, საიდანაც 4 ადამიანი წარმოადგენს კომპანიის მენეჯმენტს. თითოეულ დეპარტამენტს ჰყავს ხელმძღვანელი და კომპანიას ჰყავს ერთი აღმასრულებელი დირექტორი. შესაბამისად, კომპანია აკმაყოფილებს იმ კრიტერიუმებს, რომ იერარქიის დონე მაღალი არაა და კომპანია სპეციალიზდება პროფესიულ სერვისებში.

ინტერვიუ ასევე შედგა იმ კომპანიასთან, სადაც უკვე დანერგილია MBO. აღნიშნული ინტერვიუს მიზანი მხოლოდ და მხოლოდ პარალელის გავლენაა.

შედეგების შინაარსის აღწერა

გამოკითხვის შედეგები

გამოკითხვის შედეგების კონფიდენციალურობა დაცულია მკვლევართა ჯგუფის მიერ, შესაბამისად, შედეგებში დასახელებული არ იქნება იმ კომპანიის სახელი, რომლისგანაც მოხდა კითხვარის საფუძველზე ინფორმაციის მიღება.

გამოკითხვის შედეგების გაანალიზება შესაძლებელია კომპანიის ტიპების მიხედვით.

გამოკითხულ კომპანიათაგან, თანამშრომლის რაოდენობის მიხედვით ყველაზე მეტად კომპანიებში გვხვდება 26-დან 50 თანამშრომლამდე (38%); შემდეგ 51 თანამშრომელზე მეტი (33 %), შემდეგ 1-10 თანამშრომლამდე (19%) და ბოლოს, 10%-ია იმ კომპანიათა წილი, რომელთაც 11 დან 25 თანამშრომლამდე ჰყავთ.

ორდონიანი დაქვემდებარება ფიქსირდება მხოლოდ ისეთ კომპანიებში, სადაც თანამშრომელთა რაოდენობა არის მცირე, 1-დან 25 თანამშრომლამდე. ანუ პატარა კომპანიებში, იერარქიის დაბალი დონეა, გამომდინარე თანამშრომლების რაოდენობიდან. რაც შეეხება სამდონიან დაქვემდებარებას, ის ფიქსირდება 25

თანამშრომელზე მეტის არსებობის შემთხვევაში და 50 თანამშრომელზე ნაკლებობის შემთხვევაში. ისეთ კომპანიებში, სადაც თანამშრომელთა რაოდენობა არის მაღალი, უმეტესწილად ფიქსირდება სამდონიანზე მეტი იერარქიული სტრუქტურა. საერთო ჯამში, ყველაზე გავრცელებული იერარქია გამოკითხულ კომპანიებში არის სამდონიანზე მეტი დაქვემდებარება.

გამოკითხულ კომპანიათა უმრავლესობა, 67% არის ბაზარზე 4 წელიწადზე მეტი, შემდეგომ, გამოკითხულ კომპანიათა 24% ბაზარზე არის 2-დან 3 წლამდე, დარჩენილი 9% კი ბაზარზე 1 წელი ან ნაკლები დროა რაც ოპერირებს.

გამოკითხულ კომპანიათა 57% არ იყენებს არანაირ მენეჯმენტის კონკრეტულ მეთოდს. Fair Management-ს იყენებს გამოკითხულ კომპანიათა 19%, ხოლო Value Based Management-ს იყენებს კომპანიების 9%. კომპანიების 5-5%-შია გავრცელებული MBO, Smart და სხვა ტიპის მენეჯმენტის მიდგომა. კომპანიების უმრავლესობას (81%-ს) სმენია MBO-ს შესახებ და სრული 81%, რომელსაც სმენია MBO-ს შესახებ, თვლის, რომ გამოიყენება მას გარკვეულწილად მის კომპანიაში.

გამოკითხულ კომპანიათა 52%-ში HR არის, ხოლო 48% - არა.

კომპანიების აბსოლიტური უმრავლესობა იღებს Feedback-ს კომპანიის მენეჯმენტისგან. გამოკითხულ კომპანიათა 57%-ში თანამშრომლისთვის მიცემული Feedback არასისტემატური, არარეგულარული ხასიათისაა, ხოლო 43%-ში კი რეგულარული ხასიათის.

გამოკითხული კომპანიების აბსოლიტური უმრავლესობა თვლის, რომ თანამშრომლების როლი გადაწყვეტილების მიღებაში ნაწილობრივია. იგულისხმება ის, რომ კომპანია მზადაა მოუსმინოს თანამშრომლების მოთხოვნებს, მაგრამ მენეჯმენტი ნებისმიერ შემთხვევაში გადაწყვეტილებას მიიღებდა დამოუკიდებლად.

ინტერვიუს შედეგები, სადაც MBO დანერგული არ არის

ინტერვიურის კონფიდენციალურობა დაცულია მკვლევართა ჯგუფის მიერ, შესაბამისად, შედეგებში დასახელებული არ იქნება იმ კომპანიის სახელი და პიროვნება, რომელთანაც ჩატარებული იყო ინტერვიუ.

ინტერვიუ ჩატარდა ისეთ კომპანიაში, სადაც დანერგილი არ არის Management by Objective-ს მეთოდოლოგია, მაგრამ, კომპანიის მენეჯმენტი ფიქრობს, რომ აუცილებელია კომპანიაში ქაოსის აცილების მიზნით წინასწარი გეგმებისა და მიზნების არსებობა.

კომპანიაში გამოკითხული იქნა საკონსულტაციო და ანალიტიკური დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, რომელიც მართავს კონსულტანტთა გუნდს. დეპარტამენტი არის ერთ-ერთი მთავარი დეპარტამენტი საოპერაციო საქმიანობაში. კონსულტანტები და ანალიტიკოსები არიან უშუალოდ ის ადამიანები, რომელთაც აქვთ მომხმარებელთან პირისპირი კომუნიკაცია და რომლებიც ქმნიან პროდუქტს და სწორი სახით აწვდიან მომხმარებელს. სწორედ კონსულტანტებზეა დამოკიდებული კომპანიის რეპუტაცია, სახელი, ამიტომ თანამშრომლებზე ზრუნვა არის მნიშვნელოვანი.

რესპოდენტის თქმით, თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღებაში საკმაოდ მაღალი ხარისხით არიან ჩართულნი. გადაწყვეტილება არის რამდენიმე ტიპის - მაგალითად პროექტში გუნდის შერჩევა, პროექტის ვადების გაწერა, პროექტში დასანერგი მოდულების თანმიმდევრობის გაწერა და სხვა.

Management by Objectives მეთოდოლოგიის გამოყენება დადებითადაა შეფასებული კომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან, ამასთან დაკავშირებთ გარკვეულ დონეზე თანამშრომლებიც არიან ინფორმირებულნი. MBO-ს დანერგვის მთავარ პრობლემად ისახება დროითი რესურსის არქონა, რაც ხელს უშლის როგორც თანამშრომელს მიზნის მიღწევაში, ასევე მენეჯმენტს კონტროლში და feedback-ის მიცემაში. დროითი რესურსის არქონა კომპანიის მენეჯმენტის თქმით გადაჭრადია, რაც გამოიხატება თანამშრომლების არსებობით, რომლებიც იზრუნებს სისტემის ჩამოყალიბებაზე და ააწყობს მოტივაციის სქემას. იგულისხმება ის, რომ აუცილებელია კომპანიაში არსებობდეს objective-ების სია, რომელიც უნდა განესაზღვროს თითოეულ თანამშრომელს.

კომპანიას საკუთარ objective-ებად წარმოუდგენია თანამშრომლებისთვის შემდეგი მიზნების დასახვა:

- პუნქტუალურობა

- პროდუქტის კარგად ცოდნა
- ტრენინგები ფინანსურ თემატიკაზე
- ტრენინგები ტექნიკურ თემატიკაზე
- მომხმარებელთან ხშირი კომუნიკაციის მინიმალურ დონეზე დაყვანა

მენეჯმენტის აზრით, ეს ზოგადი objective-ები უნდა დაკონკრეტდეს და შეიქმნას გამჭვირვალე შეფასების სისტემა.

რესპოდენტის აზრით, აუცილებელია რომ, თანამშრომლებიც ჩაერთონ objective-ების ჩამოყალიბების პროცესში. კვლევის ჩატარების პარალელურად მიმდინარეობდა თანამშრომლებთან მიზნებზე საუბრები.

კომპანიას აქვს დასახული გრძელვადიანი მიზნები, რომელიც კავშირშია კომპანიის შემოსავლებთან, გუნდის ზრდასთან და მენეჯმენტის ჩამოყალიბებასთან.

კომპანიის მიერ ჩამოყალიბებული მიზნები პირდაპირ კავშირშია კომპანიის ეფექტურობის ზრდასთან. ტრენინგები, პროდუქტის კარგად ცოდნა არის ის საკვანძო ელემენტები, რაც ეფექტურობას განაპირობებს, ამასთანავე ზრდის თანამშრომლის მოტივაციას.

რესპოდენტი ერთ-ერთ მთავარ პრობლემად, რამაც შესაძლებელია MBO-ს ეფექტურ დანერგვას ხელი შეუშალოს, დამატებით იმასაც ასახელებს, რომ თანამშრომლები ხშირად არ იმყოფებიან სამუშაო ადგილზე. სწორედ ამიტომ ეს ერთ-ერთ objective-ად უნდა იყოს გამოყოფილი. აუცილებელია, რომ შეფასდეს თანამშრომლების მიერ დახარჯული დრო ოფისის გარეთ და მოფიქრებული იყოს ის მაჩვენებელი, რაც სამიზნედ უნდა დაისახოს კომპანიამ. რესპოდენტის აზრით, აუცილებელია არსებობდეს კლიენტთან ადგილზე ყოფნის ჩამნაცვლებელი რაიმე სხვა ეფექტური მეთოდი, მანამდე, სანამ აღნიშნული objective იქნება დანერგილი.

საერთო ჯამში, კომპანიისთვის მთავარი გამოწვევა არის დროითი რესურსი და მიზნების გრძელვადიანი, გამჭვირვალე სისტემა, რომელსაც თანამშრომლები მოერგებიან და თანამშრომლების ახალი თაობები მიიღებენ.

ინტერვიუს შედეგები, სადაც MBO არის დანერგილი

ინტერვიურის კონფიდენციალურობა დაცულია მკვლევართა ჯგუფის მიერ, შესაბამისად, შედეგებში დასახელებული არ იქნება იმ კომპანიის სახელი და პიროვნება, რომელთანაც ჩატარებული იყო ინტერვიუ.

გამოკითხული უფროსი აუდიტორის თქმით, კომპანიაში MBO დაინერგა, კომპანიის საერთაშორისო ქსელის კულტურის და მოთხოვნების საფუძველზე. კომპანია კლასიფიცირდება მსხვილ აუდიტორულ კომპანიად, სადაც რამდენიმე დეპარტამენტი არსებობს. დაქვემდებარების რამდენიმე დონე არსებობს. ერთი თანამშრომელი იერარქიულად ერთ ადამიანს ექვემდებარება. კომპანიის პარტნიორს ექვემდებარება დეპარტამენტის დირექტორი, შემდეგ სენიორ მენეჯერები, შემდეგ მენეჯერები, შემდეგ სენიორ აუდიტორები, აუდიტორები და სტაჟიორები.

გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომლები ერთვებიან სხვადასხვა დონეზე. სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას ცალსახად მენეჯერები და მაღალი რგოლის თანამშრომლები იღებენ. ხოლო საშუალო და ქვედა რგოლის თანამშრომლები მონაწილეობას იღებენ უშუალოდ საოპერაციო საქმიანობაში გადაწყვეტილების მიღებაში.

კომპანიაში არსებობს ერთწლიანი მიზნები, რომლის გადახედვაც და შეფასებაც ხდება წელიწადში ერთხელ, გამჭვირვალედ, იმ ადამიანებისგან, რომლებიც უშუალოდ მუშაობდნენ შესაფასებელ კადრთან.

რესპოდენტის თქმით, კომპანიაში მიზნების მიღწევას ყველაზე მეტად ხელს უშლის დროითი რესურსის არ ქონდა და HR-დეპარტამენტის დროის არ გამოყოფა ამ საკითხთან დაკავშირებით. ასევე ის, რომ მენეჯმენტის მხრიდან არ არის საკმარისი ხელშეწობა თანამშრომლისათვის, რომ მან მიზანს მიაღწოს.

დასკვნა

მიღებული შედეგების საფუძველზე შესაძლებელია გამოტანილი იყოს დასკვნა თუ რა თავისებურებები შეიძლება ახლავდეს კომპანიაში Management by Objective-ის დანერგვას.

რესპოდენტები, რომლებიც იყვნენ გამოკითხულნი თავადვე გარკვეულწილად ასახელებდნენ იმ რთულ ფაქტორებს, რაც სწორედ ისეთ კომპანიებს ახასიათებთ, რომლებიც სერვისს ქმნიან და აწვდიან ბიზნესებს.

მთავარი ფაქტორი და თავისებურება საკმარისი დროითი რესურსის არქონაა, რომელიც საჭიროა, რომ გამოიყოს, როგორც მენეჯმენტის ასევე თანამშრომლის მხრიდან. ასევე აუცილებელია, რომ მენეჯმენტმა ხელი შეუწყოს თანამშრომელს მიზნის მიღწევაში, რაც თავისმხრივ გამოიხატება თანამშრომლისათვის სამუშაოს ისეთ ვადებში გაწერაში, რომ მან სრულფასოვნად შეძლოს როგორც მუშაობა, ასევე თავის მიზანზე ზრუნვა.

შედეგების ინტერპრეტაცია

შედეგების ინტერპრეტაციის ქვეთავში წარმოდგენილია მკვლევართა მოსაზრება მიღებულ შედეგებზე, განმარტებულია მიღებული შედეგების შინაარსი. ასევე, ამავე ქვეთავში პარალელია გავლებული არაქართულ კომპანიასთან, რომელიც ასევე მოღვაწეობს პროფესიულ სერვისებში. შედეგების საფუძველზე აღწერილია როგორ უნდა იყოს გამოყენებული მიღებული ინფორმაცია. შედეგების ინტერპრეტაციის ბოლო ნაწილში აღწერილია კვლევის ლიმიტები, ანუ რა არ იყო გათვალისწინებული კვლევისას, რისი დადგენა არ იყო შესაძლებელი და რა სირთულეებმა იჩინა თავი კვლევის ჩატარების პროცესში.

კვლევის შედეგების ინტერპრეტაცია

კვლევის შედეგების გაანალიზებამდე და საჭირო დასკვნების გამოტანამდე პირველ რიგში უნდა გაანალიზდეს კვლევის ჩატარებისას გამოყენებული კითხვარი, რა მიზანს ემსახურებოდა თითოეული შეკითხვა.

აღნიშნული კვლევის მიზნის მისაღწევად, კვლევის ჩატარების პროცესში გამოყენებული იქნა ორი ტიპის კითხვარი, ერთი უფრო მეტად მიესადაგება ინტერვიუს ტიპის კითხვარს, რომლის მიზანიც კომპანიის მენეჯერთან პირდაპირი გასაუბრება იყო, ხოლო მეორე ტიპის კითხვარი, გამოკითხვისაა, რომელიც მხოლოდ სტატისტიკური, რაოდენობრივი დასკვნის გამოტანის საშუალებას იძლევა.

ინტერვიუს ტიპის კითხვარის შედგენისას გათვალისწინებული იყო, რომ გამოკითხული კომპანიები შერჩეული ყოფილიყო შემდეგი კრიტერიუმებით: კომპანია აუცილებლად უნდა მოღვაწეობდეს ტექნოლოგიურ სფეროში, კომპანიაში არ უნდა იყოს დანერგილი Management by Objective-ს მეთოდოლოგია. სწორედ ამ ორივე კრიტერიუმის ერთობლიობით შეირჩა კომპანია ინტერვიუსთვის, რომ დადგენილიყო MbO-ს დანერგვის თავისებურებები.

კითხვები ინტერვიუსთვის იყო ორ ეტაპად ჩაშლილი, პირველი ნაწილი მიესადაგებოდა ინტერვიუერისა და კომპანიის შესახებ კითხვებს. აღნიშნული ნაწილი მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ კითხვარს აზრი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მკვლევარი ესაუბრება მაღალი რგოლის მენეჯერს, აქვს ნათელი წარმოდგენა კომპანიის საქმიანობის შესახებ, შეუძლია გავლენა მოახდინოს, სხვანაირად წარმართოს კომპანიის მენეჯმენტი. ტოპ მენეჯმენტთან საუბარი კიდევ იმიტომაც მნიშვნელოვანია, რომ მათ ზუსტად იციან როგორია ან როგორი შეიძლება იყოს თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღებაში. ვინაიდან Management by Objective-ის ერთ-ერთი თავისებურება ისაა, რომ თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული გარკვეული დოზით გადაწყვეტილების მიღებაში, აუცილებელია, რომ კომპანიის მენეჯმენტი ამას იაზრებდეს და თუ ასე არაა მიმდინარე პერიოდში კომპანიის მდგომარეობა, იგი უნდა აცხადებდეს მზაობას, რომ ამგვარად შეუძლია შეცვალოს კომპანიის მენეჯმენტი.

ასევე მნიშვნელოვანია, რომ კომპანია არ უნდა იყოს მსხვილი საწარმო, რადგან რაც არ უნდა იყოს სურვილი თანამშრომლის ჩართვისა გადაწყვეტილების მიღებაში, 100-200 და მეტ კაციანი კოლექტივი ბუნებრივია ვერ იქნება ჩართული, მითუმეტეს თანაბარი დოზით. თანამშრომლის როლი მაშინ უფრო შეიძლება იყოს მაღალი და მნიშვნელოვანი, როდესაც საუბარია 10-15-20 თანამშრომლიან კოლექტივზე. შესაბამისად, ესეც ერთ-ერთი კრიტერიუმი იყო ინტერვიუს გზით გამოკითხული კომპანიის არჩევისას.

ინტერვიუს კითხვარის მეორე ნაწილი უკვე აერთიანებს კითხვებს MBO-ს შესახებ. აქ არის ისეთი კითხვები თავმოყრილი, რომელიც მკვლევარს უშუალოდ კვლევის მიზნის დადგენაში ეხმარება, მაშინ როდესაც ინტერვიუს პირველი ნაწილის კითხვები, მხოლოდ იმიტომ იყო საჭირო, რომ მეორე ნაწილიდან მიღებული პასუხები ყოფილიყო რელევანტური კვლევის მიზნებისთვის. შესაბამისად, მეორე ნაწილის კითხვებით შესაძლებელია დადგინდეს რა თავისებურებებმა შეიძლება იჩინოს MBO-ს დანერგვის პროცესმა მოცემულ კომპანიაში.

მნიშვნელოვანია გამოკითხული პირის აზრი, როგორ წარმოუდგენია MBO-ს დანერგვა თავად, ამითი ფასდება რამდენად მზადაა მენეჯმენტი ამ ცვლილებისთვის,

რამდენად ოპტიმისტურადაა განწყობილი იგი. აღნიშნული ფაქტორი ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მენეჯმენტის მზაობის გარეშე ნებისმიერი ცვლილების განხორციელების წარმოდგენა რთულია. შემდეგ, უკვე უნდა დადგინდეს კომპანიისთვის რა objective-ები არსებობს. აქედან ნათლად გამოჩნდება კომპანიის ის მიზნები, რისი მიღწევაც სურს. ანუ ესაა ის ფაქტორები, რომელიც კომპანიას თავის სუსტ წერილებად მიაჩნია, ან თვლის რომ მათ გარეშე წარმატება შეუძლებელია. დასახელებული მიზნები სწორედ იმაზე მეტყველებს, რატომაც სურს კომპანიას MBO-ს დანერგვა.

Management by Objective-ის ყველაზე რისკიანი პრობლემატური საკითხი სწორედ მიზნის, objective-ის შესრულების სამართლიანი გაზომვაა. ზოგადად, როდესაც არაა საუბარი ზუსტ რიცხვებზე, მაშინ საუბარია ადამიანის აღქმაზე, ის როგორ თვლის ამ მიზანს მიღწეულად. ასეთ დროს დიდია რისკი, რომ სამართლიანობა დაირღვეს, რაც დაუშვებელია MBO-სთვის, ეს მიდგომა პირიქით იმიტომ არსებობს, რომ გაზარდოს თანამშრომლის როლი, და თუ თანამშრომელს არასამართლიანობის განცდა ეუფლება, ამ მიდგომის გამოყენება საერთოდ აზრს კარგავს. კითხვარის ამავე ნაწილში ხაზგასმულია feedback-ის ტიპი, ანუ როგორ შეუძლია კომპანიის მენეჯმენტს ინფორმაცია მიაწოდოს თანამშრომელს.

რაც შეეხება მეორე ტიპის კითხვარს, მისი შედეგების გამოყენება შესაძლებელია მხოლოდ რაოდენობრივი დასკვნების გამოსატანად. ამ კითხვარის მიზანი პირდაპირ კავშირში არაა ამ კვლევის მთავარ მიზანთან, მაგრამ კვლევის შემდგომი განვითარებისთვის აუცილებელია კითხვარის საშუალებით ინფორმაციის მიღება.

ამ კითხვარშიც არის ზოგადი კითხვები კომპანიის შესახებ, რომელიც საშუალებას იძლევა, რომ დადგინდეს კავშირიკომპანიის ზომასა, ჩამოყალიბებულობასა და მენეჯმენტის დონეს შორის, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია. ასევე, ამ კითხვარის საფუძველზე გამოვლინა ის კომპანია, რომელიც შეირჩა ინტერვიუსთვის.

აღნიშნული კითხვარისგან მიღებული დასკვნა უნდა იყოს გამოყენებული იმ ტიპის კვლევისთვის, რომელიც დააკვირდება კომპანიებს და გამოიკვლევს რამდენად ეფექტურია მათთვის MBO-ს გამოყენება.

ჩატარებული ინტერვიუს შედეგების ინტერპრეტაცია

გამოკითხული იქნა კომპანია, რომელიც მოღვაწეობს სხვადასხვა ERP გადაწყვეტილების დანერგვაში. კომპანია უკვე 3 წელზე მეტია, რაც ქართულ და არამხოლოდ ქართულ ბაზარს აწვდის სხვადასხვა ტიპის ERP გადაწყვეტილებებს, სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე კომპანიებს.

კომპანიის მენეჯმენტის წევრებს მიაჩნიათ, რომ კომპანიას სჭირდება მენეჯმენტის რაიმე კარგი მეთოდოლოგია და თვლის რომ მზადაა მსგავსი ტიპის ცვლილებებისათვის. რაც შეეხება, იმას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ეს კომპანია MBO-ს დანერგვის კრიტერიუმებს, კვლევის საფუძველზე დადგინდა, რომ კომპანია მიესადაგება MBO-ს პრინციპებს. კომპანიაში თანამშრომლების რაოდენობა (4 ადამიანი მენეჯმენტში და 13 თანამშრომელი) საშუალებას იძლევა, რომ ინფორმაცია დროულად გავრცელდეს კომპანიის გუნდის წევრებს შორის. კომპანიის აზრით თანამშრომლების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია, რეალურად, უმეტეს შემთხვევაში ასეც ხდება.

რაც შეეხება იმ საკითხებს, თუ რა თავისებურებებს შეიძლება წააწყდეს კომპანია MBO-ს დანერგვისას შემდეგია:

- რთულია კონკრეტული KPI-ების გაზომვა (არაფინანსური);
- დროითი ფაქტორი;
- სამუშაო ადგილის ფაქტორი.

კერძოდ, პირველი შემთხვევა გულისხმობს იმას, რომ KPI-ების გამოყენება რთულია, როდესაც საუბარია ადამიანის ცოდნაზე, ვგულისხმობთ არაფინანსურ KPI-ებს. მაგალითად კომპანიას სურს, რომ ერთ-ერთი Objective იყოს MS Excel-ის გარკვეულ დონეზე ცოდნა თანამშრომლების მიერ. ცოდნის შემოწმების ერთადერთი ხერხი შესაძლებელია იყოს გამოცდა, თანაბარი სირთულით მათთვის ვისაც მოეთხოვება აღნიშნული objective-ის მიღწევა. როდესაც საუბარია ცოდნაზე, ის საკითხიც უნდა იყოს გათვალისწინებული, რომ ყველა თანამშრომელი სხვადასხვა ტიპის ცოდნითაა წარმოდგენილი. შესაძლებელია ამ objective-ის მიცემა რამდენიმე თანამშრომლისთვის არ იყოს რელევანტური, რადგან ვისაც უკვე აქვს საკმარისი

ცოდნა, მისი დატრენინგება, გამოცდის ჩატარება და სხვა ტიპის ღონისძიებები არაეფექტური იქნება. როდესაც საქმე დადგება Objective-ის საფუძველზე „ჯილდოს“ მიღებაზე ამ დროს ის ადამიანი, რომელსაც Excel-ის Objective არ ჰქონდა ვერ იღებს ჯილდოს. ამ დროს შემოდის საკითხი, რომ დახარისხებული უნდა იყოს თუ არა თანაბარდონიანი Objective-ები, უნდა იყოს თუ არა ყველასთვის ინდივიდუალური Objective-ების სია, რომ საერთო სამართლიანობა არ დაირღვეს.

კომპანიები, რომლებიც სპეციალიზდებიან პროცესიულ სერვისებში და გასწევენ მომსახურებას, ძირითადად დამოკიდებულნი არიან პროექტებზე, ანუ დაკვეთებზე. ესაა ის ფაქტორი, რაც რამდენიმე ტიპის თავისებურებებს იწვევს კომპანიებში. ეს თავისებურებები არის:

- დროითი ფაქტორი
- სამუშაო ადგილზე ყოფნის ფაქტორი

დროითი ფაქტორი - ესაა ყველა მნიშვნელოვანი თავისებურება, რაც MBO-ს დანერგვისას შეიძლება წარმოიქმნას. დროითი ფაქტორი შეიძლება გაშლილი იყოს რამდენიმე ნაწილად: HR-ის დროითი ფაქტორი; მენეჯერის დროითი ფაქტორი და თვითონ თანამშრომლის, მაგალითად კონსულტანტის დროითი ფაქტორი. კომპანიებში, რომლებიც მუშაობენ ტექნოლოგიურ სფეროში, აქვთ პროექტული დატვირთულობა, ყველა ადამიანზე ყოველთვის არსებობს რაღაც თასქი, რისი გაკეთებაც ევალება. შესაბამისად, არ არსებობს „თავისუფალი დრო“ როდესაც კადრი დაჯდება და თავის objective-ზე დაიწყებს ფიქრს, როდესაც კლიენტის თასქიც აქვს გასაკეთებელი. ნებისმიერ სამუშაო პირობებში მომხმარებლის ამოცანა უფრო პრიორიტეტულია, ვიდრე კადრის საკუთარი objective. რაც შეეხება მენეჯერის დროით რესურსს, აქ გასათვალისწინებელია ის, რომ მენეჯერმა თავისი საქმის გარდა, უნდა იზრუნოს თავისი დაქვემდებარებულის objective-ების ჩამოყალიბებაზე და მოტივაციაზე. მენეჯერის პირდაპირი მოვალეობაა ეს, რადგან მენეჯერი ის ადამიანია, ვინც ზუსტად იცის, რა საფეხურები აქვს გასავლელი თანამშრომელს, რისი ცოდნაა აუცილებლობა, რა objective-ის მიღწევას შესაძლებელია ვადაში და რა ხარისხით. ბოლოს და ბოლოს, მენეჯერია ის ადამიანი, ვინც წყვეტს მიზნის მიღწევის დონეს და მიზნის მნიშვნელობას, სირთულეს. მენეჯერის მოვალეობაში objective-ების შემოღება

თანამშრომლებისთვის ბუნებრივი მოვალეობად უნდა ჩაითვალოს. ამ კუთხით, მენეჯერი ითავსებს HR-ის პოზიციასაც, ანუ დამატებითი დროის გამოყოფა უწევს HR-ის პოზიციის საქმიანობაზე. რაც შეეხება HR-ის დროს, თუ კომპანიას ჰყავს HR, მის მოვალეობებში MBO-ს დანერგვის შემთხვევაში შემოდის ასევე objective-ების ჩამოყალიბებაზე და შესრულებაზეც ზრუნვა, მუდმივი მონიტორინგი, რა როგორ შესრულდა, რეპორტინგი და ა.შ. აღსანიშნავია ისიც, რომ HR-ს ზუსტად ვერ ეცოდინება საქმიანობა ისე, როგორც თანამშრომლის უშუალო მენეჯერს, მაგრამ HR-ს მოუწევს გარკვეულ დონეზე საქმიანობის დეტალებში ჩასვლა. ასევე HR-მა უნდა დაატრენინგოს მენეჯერი, როგორ, რა პრინციპით განუსაღვოს თანამშრომელს objective, შემდეგ ასევე HR-ის მოვალეობაა მენეჯერს აუხსნას როგორი ფორმით ჯობს ურთიერთობა თანამშრომელთან, ანუ როგორ მიაწოდოს მენეჯერმა თანამშრომელს feedback. ერთი სიტყვით objective-ების შემოღება, შემდეგ მისი მონიტორინგი იმდენად შრომატევადია და იმდენ რესურსს, ენერჯიას და დროს მოითხოვს, რომ შესაძლებელია კომპანიები „შეუშინდნენ“ ამ მეთოდოლოგიის დანერგვას. თან გასათვალისწინებელია ის, რომ როდესაც თანამშრომელი ფიქროს თავის objective-ზე და მუშაობს რომ მიაღწიოს დასახულ მიზანს, შესაძლებელია ეს დრო აკლდებოდეს კლიენტს. თუნდაც, feedback-ის გაცვლის შეხვედრები მოითხოვს დროის დახარჯვას თანამშრომლისგანაც, მენეჯერისგანაც და HR-ისგანაც.

რაც შეეხება მეორე თავისებურებას, აქ იგულისხმება ის რომ კომპანიები, რომლებიც სერვისებს აწვდიან ბიზნესებს, მაგალითად აუდიტორები, ERP კონსულტანტები, ხშირად თავიანთი სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ფიზიკურად კლიენტის ოფისში ატარებდნენ. ამ დროს პრობლემა ისიცაა, რომ HR-მა შეიძლება ფიზიკურად ვერ ნახოს თანამშრომელი ხანგრძლივი პერიოდის ვადაში, შეიძლება მენეჯერმაც ვერ მოახერხოს თანამშრომლის ნახვა. არადა, Management by Objectives მეთოდოლოგია ხაზს უსვამს face to face კომუნიკაციის მნიშვნელობას. Feedback-ის გაცვლას ელექტრონულად მაგალითად დიდი აზრი და შედეგი არ აქვს, როდესაც საუბარია ადამიანის მოლოდინების კონტროლზე, ემოციური ფონის შეფასებაზე და სხვა. შესაბამისად, ერთ-ერთი თავისებურება, რომელიც ასევე მნიშვნელოვანია, არის თანამშრომლის ფიზიკურად სამუშაო ადგილზე ყოფნის ფაქტორი.

დამატებით, შესაძლებელია საკმაოდ არაპროგნოზირებადი აღმოჩნდეს კომპანიისთვის ფინანსური მაჩვენებლების (KPI-ების) დაგეგმვა, შესაბამისად ზოგიერთ კვარტალში პირობითად იყოს გადაჭარბებით შესრულება, ზოგიერთში - ნაკლებობით. მნიშვნელოვანია ის, რომ ასეთი ტიპის კომპანიებში თანამშრომლები ხშირად ერთმანეთზე ძალიან არიან დამოკიდებულნი, მაგალითად პროგრამისტი დავალებას ყველა შემთხვევაში ბიზნეს ანალიტიკოსისგან იღებს, ბიზნეს ანალიტიკოსი კი დავალებას ვერ გასცემს, თუ გაყიდვებმა პორექტი არ გაყიდა. ანალოგიურად, თუ გაყიდვების დეპარტამენტი შეიზღუდა იმით, რომ პროექტს რესურსები არ ჰყოფნის, მაშინ პირობითად ვერ შეასრულებს საკუთარ გაყიდვების გეგმას. ამ ყველაფეს ისევ ის ფაქტორიც იწვევს, რომ ამ სტილის კომპანიებში ხშირად, გრძელვადიანად დაგეგმილი სამუშაოები არ არსებობს.

საერთო ჯამში, მთავარი თავისებურება, რამაც შეიძლება განასხვავოს სერვისის მიმწოდებელი კომპანიები სხვა კომპანიებისგან, ისაა, რომ:

- პროექტულად მომუშავე კომპანიებში მეტი დრო ეთმობა კლიენტის მომსახურებას და ყოველთვის არის კლიენტის თასქი, თანამშრომელი თვითნებურად პრიორიტეტს ანიჭებს კლიენტის პრობლემის გადაჭრას და არა საკუთარ objective-ზე ზრუნვას;
- კადრები ხშირად შესაძლოა არ იმყოფებოდნენ ოფისში, სადაც ისინი შელებენ გაცვალონ ინფორმაცია მენეჯმენტთან, HR-თან.
- კადრები ერთმანეთზე მჭიდროდ არიან დამოკიდებულნი, მითუმეტეს როცა საუბარია მცირე და საშუალო ბიზნესებზე, სადაც მცირე რაოდენობით გვხვდება კადრი.

გამოკითხვის შედეგები

გამოკითხვის შედეგები საშუალებას იძლევა, რომ ერთმანეთთან დაკავშირებული იყოს ისეთი კომპანიის მახასიათებლები, როგორცაა კომპანიის სიდიდე, ზომა და მენეჯმენტის მიდგომები.

შედეგების ანალიზი მოცემულია უმრავლესობის წარმომადგენელ კომპანიებზე.

გამოკითხვის შედეგების საფუძველზე დადგინდა რომ, კომპანიები, რომლებიც ოპერირებენ ბაზარზე 4 წელზე მეტი, უმეტეს შემთხვევაში (93%) ჰყავთ 25 თანამშრომელზე მეტი. ასეთი კომპანიების 71%-ს ჰყავს HR. ისეთ კომპანიებში, სადაც HR არის, ამ კომპანიების 90%-ში ხდება თანამშრომლისათვის Feedback-ის რეგულარული მიცემა, ხოლო 10%-ში feedback არის, მაგრამ არა რეგულარული და სისტემატური ხასიათის. გამოკითხული კომპანიებიდან, რომლებიც ოპერირებენ 4 წელზე მეტი ბაზარზე, ჰყავთ თანამშრომელთა დიდი რაოდენობა და HR, 60% არ იყენებს მენეჯმენტის არანაირ მიდგომას. ასეთი ტიპის კომპანიების უმრავლესობას სმენია MBO-ს შესახებ და თვლიან რომ, MBO-ს გამოყენება მათ კომპანიაში სასარგებლო იქნებოდა. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ კითხვარი პასუხს მოითხოვდა იმ საკითხზეც, რამდენად იქნებოდა ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელი. ამ კვითხვაზე გამოკითხული კომპანიების აბსოლიტურმა უმრავლესობამ განაცხადა, რომ მათთვის მისაღებია თანამშრომლის ნაწილობრივი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

შედეგად დგინდება, რომ კომპანიების უმრავლესობა, რომლებიც საკმაო პერიოდია რაც ბაზარზე არიან, შესაძლებელია ითქვას, რომ აქვთ დამკვიდრებული თავი, მართავენ საკმაოდ დიდ გუნდს, არ იყენებენ მენეჯმენტის არანაირ მიდგომას. ეს შესაძლოა ნიშნავდეს იმას, რომ ქაოსურად იმართება კომპანია. კომპანიაში HR-ზე გამოყოფილი კადრი არ არის გარანტი იმისა, რომ მენეჯმენტის სტრუქტურა დალაგებულია. არც იერარქიის მაღალი დონის არსებობა არ გულისხმობს, რომ კომპანიაში სწორადაა გაწერილი პროცესები, რადგან ასეთი კომპანიებიც კი, რეგულარად არ აძლევენ თანამშრომლებს feedback-ს. მნიშვნელოვანია ის საკითხი, რომ კომპანიების თავიანთ თანამშრომლებს შეფასებებს მაინც აძლევენ და მიაჩნიათ, რომ ნაწილობრივ მაინცაა შესაძლებელი მათი ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ესეთი კომპანიები საჭიროებენ მენეჯმენტის კარგ მეთოდოლოგიას. აშკარად შესაცვლელი საკითხი ისაა, რომ კომპანია მზად უნდა იყოს თანამშრომელისთვის სისტემატური feedback-ის მიცემისთვის.

Case Study

ამ ნაწილში მოყვანილია მაგალითები როგორც საქართველოში არსებული გამოცდილებიდან Management by Objective-ის შესახებ, ასევე უცხოური გამოცდილება ტექნოლოგიურად განვითარებულ კომპანიებში.

ქართული პრაქტიკა MBO-ს დანერგვაში

ქართული გამოცდილების სამაგალითოდ მოყვანისთვის გამოყენებული იქნა ერთ-ერთი აუდიტორული კომპანიაში დანერგილი MBO მეთოლოგია.

რესპოდენტი არის ერთ-ერთი მაღალი რგოლის წარმომადგენელი, სენიორ აუდიტორი, რომელიც პირდაპირ სენიორ მენეჯერის დაქვემდებარებაშია, რომელიც თავისხმრივ ექვემდებარება მიმართულების პარტნიორს. ანუ დეპარტამენტის ჭრილში წარმოადგენს მესამე რგოლს.

რესპოდენტის თქმით კომპანიაში MBO დანერგილია საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით, ანუ ეს კომპანია არ წარმოადგენს ქართულ კომპანიას და კომპანიის სათაო ოფისის სტანდარტებით საქართველოს ფილიალშიც დაინერგა MBO-ს სტილის მეთოდოლოგია.

Management by Objective-დანერგვის პროცესში უშუალოდ რესპოდენტი ჩართული არ იყო, შესაბამისად მან არ იცის ის თავისებურებები, რაც დანერგვის პროცესში იქნა წარმოშობილი, სამაგირეოდ მისთვის ცნობილია ის ძირითადი ხარვეზები, რაც დამახასიათებელია MBO-სთვის ისეთ კომპანიაში, რომელიც აუდიტორულ, ფინანსურ და IT სერვისებს ეწევა. კერძოდ, კომპანიაში Management by Objectives დანერგილია შემდეგნაირად: ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღებაში უშუალოდ თანამშრომლებიც არიან ჩართულნი, იგულისხმება ის, რომ თვითონ თანამშრომელი, რომელიც დაბალი რგოლისაა, გარკვეულწილად თვითონაც იქმნის თავის objective-ს. თანამშრომლების შეფასება ხდება წელიწადში ერთხელ. ყოველ წელს ხდება როგორც გავლილი შედეგების ანალიზი, ასევე ახალი მიზნების დასახვა.

განვლილ პერიოდში მიღწეული შედეგების ანალიზი ხდება ორნაირად, ერთი მხრივ მენტორი აფასებს მის „მოსწავლეს“ და მეორე მხრივ თანამშრომლის შეფასება ხდება იმ ადამიანის მიერ, რომელსაც მიეცა მთელი წლის განმავლობაში სამუშაოს შესაძლებლობა შესაფასებელ ადამიანთან. მენტორი წარმოადგენს იმ შემფასებელს, რომელმაც ზუსტად იცის, რა რატომ მოხდა. ის ევლინება თანამშრომელს დამცველად და მთავარ შემფასებლად.

ზოგადად, ერთწლიანი შეფასების სისტემა Management by Objective-ის მიხედვით შესალებელია არ იყოს ეფექტური, თუ არ ხდება შუალედური შედეგების გაანალიზება. მიუხედავად იმისა, რომ ძალიან დიდ დროსა და რესურსს მოითხოვს ხშირი feedback-ები, მაინც უპირატესობა ამგვარ დანერგვას ენიჭება.

რესპოდენტის აზრით, მთავარი პრობლემა რასაც თანამშრომლები აწყდებიან არის ის, რომ მათ არ აქვთ ხელშეწყობა მენეჯმენტის მხრიდან, რომ მიაღწიონ თავიანთ მიზანს. ეს ხელშეწყობა აუცილებლად უნდა გამოიხატებოდეს თუნდაც იმ კუთხით, რომ თანამშრომელზე გაწერილი პროექტებისა და დედლაინების მიხედვით იყოს გამოყოფილი დრო მიზანზე სამუშაოდ. რეალურად, შესაძლებელია თანამშრომელს არასამართლიანობის განცდაც გაუჩნდეს, რომ მას სთხოვენ მიზნის მიღწევას და ის ვერ ახერხებს ამას, იმიტომ რომ ისევ კომპანიისთვის აქვს სამუშაო შესასრულებელი. თითქოს კომპანია ზრუნავს მის პირად განვითარებაზეც, მაგრამ ამავდროულად უპირატესობას და პრიორიტეტს ისევ კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობას ანიჭებს. რა თქმა უნდა, ეს ასეც უნდა იყოს, მაგრამ აუცილებელია გარკვეულწილად ბალანსის დაცვა, რომ თანამშრომელს ხელი შეეწყოს მიზნის მიღწევაში. რესპოდენტის აზრით, იმისათვის, რომ პროცესები იყოს სწორად და კარგად მართული, არამხოლოდ ტექნიკურად, აუცილებელია HR-ის ჩართულობა მაღალი ხარისხით.

რაც შეეხება კომპანიაში მიზნის დასახვისა და შესრულების გამჭვირვალობას, აქ უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება იმას, რომ თავიდანვე გაზომვადი იყოს მიზნები და თანამშრომელმა მიზნის დასახვის მომენტშივე იცოდეს წლის ბოლოს რა კრიტერიუმებით შეფასდება. მიზნის გაზომვა შეიძლება, როგორც არსებული პროექტით, და ამ პროექტის შეფასებით, ასევე გამოცდით, ტესტირებით და მიღებული შედეგებით, სერტიფიკატით.

რაც შეეხება იმას, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს დანერგილი MBO-ს მეთოდოლოგია, რესპოდენტის აზრით, აუცილებელია თანამშრომელმა ნათლად დაინახოს კავშირი მის მიერ მიღწეულ შედეგსა და პირობითად დეპარტამენტის ზრდას, წინსვლის შორის.

საერთო ჯამში, თანამშრომლის მიერ მიღწეული შედეგი კომპანიისთვის მომგებიანი და ეფექტური უნდა იყოს, სწორედ ამას ემსახურება MBO. კომპანიის მოტივაცია, რომ გამოიყენოს MBO-სწორედ ამაში მდგომარეობს.

უცხოური პრაქტიკა MBO-ს დანერგვაში

Google-ის კომპანია ერთ-ერთი პიონერი კომპანიაა, რომელმაც გადაწყვიტა MBO-ს დანერგვა. ზოგადად, Google-ს განსხვავებული მიდგომა აქვს თანამშრომლებთან მიმართებით. ეს ორგანიზაცია გამოირჩევა დეცენტრალიზებული მიდგომით, რაც გულისხმობს ბევრი ინდივიდის არსებობას და არა იერარქიის მაღალ დონეს. Google-ის აზრით ადამიანები უფრო პროდუქტიულები არიან მარტო მუშაობით ვიდრე როდესაც ისინი მუშაობენ სხვებთან ერთად, ან ვინმეს დაქვემდებარების ქვეშ.¹³ სწორედ ამან განაპირობა Google-ში სხვადასხვა მრავალფეროვანი სერვისის განვითარება.

Google ყოველთვის ცდილობს, რომ მის თანამშრომელს მისცეს მოტივაცია და წახალისოს ახალი იდეისკენ. იერარქიის დაბალი დონე ქმნის კომპანიაში ისეთ გარემოსა და ატმოსფეროს, რაც თანამშრომელს ეხმარება იყოს უფრო პროდუქტიული და გახსნილი. Google ზუსტად შეესაბამება ისეთ კომპანიას, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია თანამშრომელი, რადგან ესმის, რომ მის მიერ შეთავაზებულ სერვისებს სწორედ მისი თანამშრომლები ქმნიან, Google-ისთვის კი რა თქმა უნდა პრიორიტეტულია, რომ იყოს ინოვაციური და ხარისხიანი სერვისის მიმწოდებელი.

¹³ Smithson, Nathaniel. Google's Organizational Structure & Organizational Culture (An Analysis). <http://panmore.com/google-organizational-structure-organizational-culture> (13.02.2019)

რაც შეეხება Google-ის პრაქტიკას, რომელიც აღწერილია How Google does Performance Reviews-ში ¹⁴, Google-ის „Performance Management“ მოიცავს HR-ის და მენეჯმენტის გარკვეულ ხელსაწყოებსა და პროცესებს, კერძოდ:

1. წლიური შესრულებების მონიტორინგი და შეფასება, და ამავდროულად ნახევარწლიურიც.
2. თვის ჭრილში შესრულებების მონიტორინგი, ანუ სანამ წლის ბოლოს დადგება, გუგლში პრევენციის მიზნით დანერგილია ყოველთვიური Check-in-ები, სადაც განიხილება შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხები, ვადები და სხვა.
3. წლიური feedback-ის ანალიზი. ამ დროს ხდება სუპერვაიერების რეპორტების შემოწმება, გადახედვა, შედეგების ანალიზი.
4. OKR-Objectives and Key Results - ების განხილვა. ესაა Management by Objective-ის ერთ-ერთი ფორმა, ანუ OKR სათავეს იღებს MBO-დან.
5. და ბოლოს, თანამშრომლების „დაჯილდოება“, მათ მიერ მიღწეული შედეგების საფუძველზე. რა თქმა უნდა, ისინი განიხილებიან იდივიდუალურად და თითოეული მათგანი განსხვავებულად „ჯლფოვდება“ კომპანიისგან.

როგორც უკვე აღინიშნა, Google განსაკუთრებულ ყურადღებას სწორედ Performance Review-ს ანიჭებს, სადაც ხდება კადრის 360 გრადუსით შეფასება. მენეჯერები კადრის შეფასებისას ყურადღებას ამახვილებენ რამდენიმე ძირითად ასპექტზე: რა შედეგი იქნა მიღწეული, რას მიაღწია უშუალოდ თანამშრომელმა და როგორ. Google-ში გავრცელებული პრაქტიკაა თანამშრომლების მიერ ერთმანეთის ანონიმურად შეფასება, სადაც მათ აქვთ განსაღვრული კრიტერიუმი, თუ რის მიხედვით შეიძლება შეფასდნენ. ეს კრიტერიუმებია: რამდენად გათვითცნობიერებული აქვს თანამშრომელს Google-ის კულტურა, როგორი ანალიტიკური აზროვნება აქვს მას, როგორ შეუძლია კრიტიკულ სიტუაციაში პრობლემის გადაჭრა, როგორია მისი ლიდერული უნარ-ჩვევები, ზოგადად როგორია

¹⁴ homem de Mello, Francisco S..2016. *CaseStudy: How Google does Performance Reviews*. QultureRocks. <https://static1.squarespace.com/static/55267b52e4b0410f3276af04/t/57619b6886db43eabc909c99/1466015827664/google.pdf>

მასზე წარმოდგენა ორგანიზაციაში. მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები ამ კრტირეუმებით აფასებენ არამხოლოდ თავის თანასწორ კადრს, არამედ თავისთავსაც.

რაც შეეხება 360-გრადუსიან შეფასებას, აქ თანამშრომელი ფასდება მისი ძლიერი და სუსტი მხარეებით, როგორც მასზე მაღალი რგოლის მენეჯერისგან ასევე მის დაქვემდებარებაში არსებული თანამშრომლებისგანაც.

მას შემდეგ, რაც მენეჯმენტი შეაგროვებს თანამშრომლის შეფასებებს, ხდება მენეჯმენტის მიერ შეფასების გაცემა: სჭირდება თუ არა განვითარება, ხვდება თუ არა თანამშრომელი მოლოდინებს, თუ აჭარბებს მას. რა თქმა უნდა, ამ შეფასების მინიჭებაში თავი და თავი ისევ ის objective-ებია რომელიც ჰქონდა თანამშრომელს დასახული მიზნად.

რაც შეეხება უშუალოდ Objective-ებს, Google-მა გადაწყვიტა, რომ ეს მინები დაესახა კვარტალში ერთხელ, ანუ კვარტალი, 3 თვე არის საზომი პერიოდი შედეგების მიღწევისა. Google-ის დასკვნით, ზოგადად მიზნების არსებობა ზრდის და უკეთეს ხდის ადამიანის პერფორმანსს. მთავარია, რომ თანამშრომელი ეთანხმებოდეს ამ მიზანს. Google-ში განსხვავებული ისაა, რომ OKR-ს თვითონ თანამშრომელი უწესებს ჯერ თავის თავს და შემდეგ უთანხმებს მის მენეჯერს. ყველას მიზნები მიღწევადი და გამჭვირვალე უნდა იყოს. მიუხედავად იმისა, რომ ინოვაციურ სფეროში, როგორც MBO-ს მეთოდოლოგია ამბობს, რომ რთულია მიზნების დასახვა, Google-ისთვის აღნიშნულმა საკითხმა პრობლემა სულაც არ წამოჭრა.

საერთო ჯამში, კვლევა აჩვენებს, რომ Google-ეფექტურად იყენებს MBO-ს ერთ-ერთ განვითარებულ ვარიანტს, OKR-ს. Google-მა შეძლო, რომ აემაღლებინა კომპანიაში თანამშრომლების საქმის შესრულების დონე სწორედ ამ მინების დასახვით.

აღნიშნული კვლევა კიდევ ერთხელ ასაბუთებს, რომ რეალურად გარემოში, რეალურ კომპანიებზე, თან ისეთ კომპანიებზე როგორცაა Google, მენეჯმენტის იმგვარი მიდგომა, როგორც MBO-არის ამართლებს და ეფექტურია. აღნიშნული კვლევა არის სამაგალითო და დასტური იმისა, რომ MBO ნამდვილად ღირს დანერგვად. ამ კვლევით კომპანიებმა უნდა აიმაღლონ მოტივაცია MBO-ს დანერგვისთვის და მეტად ოპტიმისტურად შეხვდნენ ამ გადაწყვეტილებას.

შედეგების გამოყენება

მიღებული ცოდნის და შედეგების საფუძველზე გამოიკვეთა აშკარა პრობლემები, რაც შეიძლება შეექმნათ კომპანიებს MBO-ს დანერგვის პროცესში. მიღებული შედეგების საფუძველზე უნდა შემუშავდეს ის მეთოდები, რითის მოხდება ამ თავისებურებების, პრობლემების აღმოფხვრა.

აღნიშნული კვლევის მთავარი გამოყენება და მთავარი ღირებულება იმაში გამოიხატება, რომ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შესაძლებელია კომპანიებმა გააკეთონ რისკების მინიმიზაცია. ამ კვლევის საფუძველზე კომპანიებს უკვე ეცოდინებათ რა თავისებურებებმა შეიძლება იჩინონ თავი, თუ დაიწყებენ MBO-ს დანერგვას. ეს მათ დაეხმარებათ წინასწარ დაგეგმვით სამუშაოებში, დაეხმარებათ ასევე იმაში, რომ შეძლონ თავიდან აცილება ამ რისკების. შედეგად MBO-ს დანერგვა უფრო ეფექტური გამოვა, მაშინ როდესაც კომპანია წინასწარ ახდენს რისკების მინიმიზაციას, ვიდრე მაშინ, როდესაც კომპანიას ამ რისკების აღმოჩენა უწევს და შემდეგ ფიქრი მათი აღმოფხვრის გზებზე, ასე გაცილებით მეტი კომპანიისთვის ძვირფასი დრო დაიზოგება.

კვლევის ლიმიტები

კვლევის პროცესში ერთ-ერთი მთავალი პრობლემა რასაც წამოიჭრა არის ის, რომ კომპანიებს უცხო, არა გუნდის წევრ ადამიანთან, თუნდაც მკვლევართან, არ სურთ ინფორმაციის გაზიარება მათი კომპანიის „შიდა სამზარეულოს“ შესახებ. შესაბამისად, შესაძლებელია, რომ მკვლევარის მიერ სრულიად გულწრფელ პასუხები არ არის მიღებული კითხვარის შედეგად.

კვლევის ჩატარების პროცესში გამოიკვეთა არაერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც საინტერესოა და მჭირდოდაა კვლევის მთავარ მიზანთან კავშირში, მაგრამ ამ კვლევის ფარგლებში არ იყო გათვალისწინებული მათი გამოკვლევა.

კერძოდ, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თემა, რომელიც გამოიკვეთა იყო Management by Objective-ის მეთოდოლოგიის დანერგვის შედეგების გაანალიზება საქართველოში არსებულ კომპანიებში, რომლებიც სპეციალიზებულნი არიან პროფესიულ სერვისებში. მეტად საინტერესო იქნებოდა ამ კუთხით კვლევის განხორციელება.

რადგან კვლევამ აჩვენა და გამოავლინა ის სირთულეები რაც ახლავს MBO-ს დანერგვას, ძალიან მნიშვნელოვანია შეფასდეს, რამდენად უღირს კომპანიას MBO-ს დანერგვა. სასურველი იქნებოდა, რომ გამოკითხულ კომპანიებს სატესტო რეჟიმში განეხორციელებინათ Management by Objective-ის დანერგვა. ამ სატესტო პერიოდში მოხდებოდა დაკვირვება, თუ რა და როგორ შეიცვალა კომპანიაში, საერთოდ იყო თუ არა რაიმე ცვლილება. აღნიშნულზე დაკვირვება არ იყო მოცემული კვლევის მიზანი, მაგრამ დასკვნის გამოტანისა და განვრცობისათვის იქნებოდა საინტერესო ამ თემის მიმოხილვაც. ამ კვლევისათვის გამოყოფილ ვადებში არ იყო შესაძლებელი, რომ მკვლევარს შეესწავლა იმ 30 კომპანიის სტრუქტურა და მდგომარეობა, რომლებიც გამოკითხულნი იყვნენ მოცემულ კვლევაში MBO-სთან დაკავშირებით, შემდგომ ჩატარებულიყო აღნიშნული კვლევა, გამოვლენილიყო თავისებურებები, შემდგომ მკვლევარს შეეთავაზებინა რეკომენდაციები, შემდგომ კომპანიას დაენერგა MBO და ბოლოს მკვლევრას გაეკეთებინა ამ ყველაფრის შეჯამება და ანალიზი. საერთო ჯამში, ამ ინფორმაციის მისაღებად უფრო ვრცელი პერიოდი და რესურსი სჭირდება, შედეგად ვერ მოხერხდა ამ კვლევის ფარგლებში აღნიშნული საკითხის გამოკვლევა.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი რაც არ იყო ამ კვლევაში გათვალისწინებული არის Management by Objective-ის დანერგვის შედეგების გაზოგადება პროფესიულ სერვისებზე დასპეციალიზებული კომპანიებიდან საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო კომპანიებში. ამ კვლევის შედეგები, ანუ გამოვლენილი კონკრეტული სირთულეები მიეასადაგება მხოლოდ ისეთ კომპანიებს, რომლებიც, როგორც უკვე აღინიშნა, პროფესიულ სერვისებს სთავაზობენ ბაზარს, და ამ შედეგების პირდაპირ განზოგადება საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო კომპანიებზე იქნებოდა არასწორი. Management by Objective მეთოდოლოგიის დანერგვა სხვადასხვა თავისებულებებთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული სხვადასხვა სფეროებში. გამომდინარე იქიდან, რომ თვითონ MBO-ც თავისთავში ორ მიდგომას მოიაზრებს

(მენეჯერის მიერ დამოუკიდებლად შემუშავებული ფინანსური, რიცხვებში გაზომილი objective-ები და თანამშრომლებთან ერთად შეთანხმებული ფინანსური ან არაფინანსური მიზნები). ეს კვლევა არ ეხებოდა MBO-ს რომელიმე ერთი მიდგომის განცალკევებულად აღების და დანერგვის შემთხვევაში წარმოქმნილ თავისებურებებს, არამედ მათ კომბინირებულ მიდგომას, მაგრამ ცალსახად, უფრო მეტად მეორე მიდგომის ელემენტებით. ხოლო ზოგიერთი კომპანიისთვის შესაძლებელია უფრო ეფექტური გამოდგეს ხისტად პირველი მიდგომის დანერგვა, ან მეორე მიდგომის, გააჩნია სფეროსა და კომპანიის თავისებურებას. შესაბამისად, ამ კვლევის საფუძველზე შეუძლებელია მიღებული დასკვნების განზოგადებაზე.

აღნიშნული შეზღუდვა თავისთავად კავშირშია კიდევ ერთ, ძალიან მნიშვნელოვან საკითხთან. კვლევის მნიშვნელობაში დასაბუთებული იყო, რომ მენეჯმენტი არის გასაღები კომპანიის წარმატებისა, ერთ-ერთი ამოსავალი წერტილი, რომ კომპანიამ შეძლოს მაქსიმალური მოგების მიღება, განვითარება, გაზრდა. თითოეულ განვითარებულ ბიზნესს ქვეყნის განვითარებაში გარკვეული წვლილი შეაქვს. რაც უფრო მეტი კომპანია იქნება წარმატებული მით უფრო მეტად გაუმჯობესდება ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიები მიმართავენ მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიებს, დანერგავენ ამ მიდგომებს იმატებს იმის ალბათობა, რომ თითოეული მათგანი გახდება უფრო წარმატებული ვიდრე არის.

სასურველია ჩატარდეს კვლევა იმ მიმართულებით, რომ დადგინეს ზოგადად საქართველოში არსებული კომპანიები, ნებისმიერი ზომის, იქნება ეს მცირე, საშუალო თუ მსხვილი ორგანიზაცია, იყენებენ თუ არა მენეჯმენტის რაიმე მიდგომას თუ მენეჯმენტი ჩამოყალიბებული არაა და ქაოსურად იმართება კომპანია. ასეთი ტიპის კვლევის საფუძველზე შეიძლება სხვადასხვა შინაარსით განვითარდეს მომდევნო კვლევები. უნდა დადგინდეს სტატისტიკა, როგორია ისეთი კომპანიის შემოსავლები, რომლებიც იყენებენ მენეჯმენტის ჩამოყალიბებულ რაიმე მიდგომას, და როგორია ისეთი კომპანიების მდგომარეობა, რომლებსაც არ აქვთ გამართული მენეჯმენტის სისტემა.

საერთო ჯამში, ამ კვლევების მიზანი არ იყო საქართველოს ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების შესაძლებლობის განხილვა კომპანიებში MBO-ს დანერგვის საშუალებით, მაგრამ უფრო განზოგადებულად, მენეჯმენტის სხვადასხვა მიდგომების გათვალისწინებით საინტერესო იქნებოდა დადგენილიყო კავშირი ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის გაუმჯობესებასთან.

დასკვნები და რეკომენდაციები

აღნიშნული ნაწილი ემსახურება კვლევითი პროექტის მთლიანობაში შეჯამებას. ნაწილი აღწერს კვლევის საკითხთან დაკავშირებულ შედეგებს. ასევე, ამავე ნაწილში საუბარია მომავლის პერსპექტივებზე და რეკომენდაციებზე.

დასკვნები

კვლევის საფუძველზე მთავარი და ძირითადი დასკვნა რაც გამომდინარეობს არის შემდეგი:

1. კომპანიები, რომლების სპეციალიზდებიან პროფესიულ სერვისებში, მათი პრობლემა MBO-ს დანერგვის პროცესში შესაძლებელია იყოს დროითი ფაქტორი. ესაა ის მნიშვნელოვანი თემა, რომელიც ამ ტიპის კომპანიებისთვის არის მტკივნეული. ხშირად პრიორიტეტი ენიჭება მომხმარებელს, პროექტის საქმეს და არ არსებობს „თავისუფალი დრო“. ეს თავისუფალი დრო, რომელიც კადრის განვითარებას უნდა მოხმარდეს, საჭიროა HR-ის, კადრის მენეჯერისა და უშუალოდ კადრის მხრიდან. ამ ტიპის კომპანიებისთვის დრო საკმაოდ დიდი ფუფუნებაა. საკმარისი დროის არ ქონა ასევე პრობლემას ქმნის objective-ების ჩამოყალიბების დროის არ ქონის გარდა, feedback-ის დროულად მიცემაზეც. Feedback-ების სისტემა გულისხმობს თანამშრომლებთან მუდმივ, პერიოდულ შეხვედრებს და შედეგების გაცნობას, შესაბამისი რეპორტინგისა და შეფასებების მომზადებას.
2. ისეთი კომპანიების თანამშრომლები, რომლებიც სპეციალიზდებიან პროფესიულ სერვისებში და ქმნიან სერვისს, ხშირად არ იმყოფებიან სამუშაო ადგილზე. ეს ქმნის პრობლემას იმ კუთხით, რომ HR და თანამშრომლის მენეჯერი ვერ ასწრებს ფიზიკურად თანამშრომელთან ინფორმაციის გაცვლას ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე.

ძირითადად აღნიშნული ფაქტორები წარმოადგენს MBO-ს დანერგვისთვის ხელშემშლელ ფაქტორებს, ისეთ კომპანიებში, რომლებიც სერვისს ქმნიან.

რეკომენდაციები

რაც შეეხება რეკომენდაციების ნაწილს, იგი ეხება იმას, თუ როგორ უნდა გადალახონ კომპანიებმა ის პრობლემები, რაც MBO-ს ეფექტურ დანერგვაში შეუშლის ხელს. კომპანიები მაქსიმალურად უნდა ეცადონ, რომ თანამშრომლის თვალში შეინარჩუნონ სამართლიანობა და გამჭვირვალობა. რეკომენდაციები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

1. მთავარი რეკომენდაცია, რომელიც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ კომპანიებმა არის ის, რომ მიუხედავად იმისა, რომ Management by Objectives მეთოდოლოგიის დანერგვა მოითხოვს საკმაოდ დიდ დროით რესურსს, კომპანიებმა უნდა შეძლონ და გამოყონ ეს დრო. კომპანიამ უნდა გაიაზროს, რომ აუცილებელია თანამშრომელზე დროის დახარჯვა, ზრუნვა იმაზე, რომ თანამშრომელი განვითარდეს. რადგან კომპანიის მთავარი
2. აუცილებელია, რომ ორგანიზაციაში არსებობდეს ორგანიზაციული კულტურა, ისეთი, რომელიც ცნობილი იქნება ყველასთვის და არა მხოლოდ მენეჯმენტისთვის. როდესაც მენეჯმენტი მხოლოდ თავისთვის იტოვებს კომპანიის შემოსავლების და გრძელვადიანი მიზნების შესახებ ინფორმაციას, ეს პრობლემას შეუქმნის მათ თანამშრომლის ლოიალურობაში. კვლევამ აჩვენა რომ ზოგიერთი კომპანია სულაც არაა მზად თანამშრომელი საქმის კურსში ჰყავდეს კომპანიაში მიმდინარე მოვლენების შესახებ, რაც შესაძლებელია იყოს რისკ-ფაქტორი MBO-ს დანერგვისას.
3. იმისათვის, რომ კომპანიამ შეინარჩუნოს სამართლიანობა, აუცილებელია გამჭვირვალობა. ანუ, ამაში შეიძლება იგულისხმებოდეს ისიც, რომ თითოეული თანამშრომლისთვის ხელმისაწვდომი იყოს ინფორმაცია ისეთ თანამშრომელზე, რომელიც მისი თანასწორია, და მის მსგავს საქმიანობას ასრულებს. ეს ხელს შეუწყობს იმას, რომ თანამშრომლები მუდმივად იყვნენ

მოტივირებულები და არ გაუჩნდეთ „დაჩაგრულობის გრძნობა“, ისინი დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ მათ შესახებ მიღებული გადაწყვეტილება სამართლიანია.

4. კომპანიებმა უნდა იზრუნონ თანამშრომლებთან რეგულარულად feedback-ის მიცემაზე. ყველაზე დიდი შეცდომა, რასაც კომპანიები უშვებენ ისაა, რომ თანამშრომლებთან არასაკმარისი კომუნიკაციით ვერ ხედრდება მათი მოლოდინების, მოტივაციის კონტროლი. იმ შემთხვევაში, თუ ეს ვითარება გამოსწორებული არ იქნება, მენეჯმენტი არ შეიმუშავებს თანამშრომლებთან პერიოდული feedback-ის სისტემას, MBO-ს დანერგვა შეიძლება არაეფექტური აღმოჩნდეს. Feedback-თან ერთად, მნიშვნელოვანია თანამშრომლები მუდმივად იყვნენ კომპანიის წარმატების საქმის კურსშიც, რომ შეძლონ აიმაღლონ თვითშეფასება, რომ მიღწეული შედეგი მათი შრომის საფუძველზეა. მსგავსი ტიპის შეხვედრები აუცილებელია. იმ შემთხვევაში თუ კომპანია არ არის დროის გარკვეულ მომენტში მომგებიანი, მენეჯმენტისგან უნდა გადაეცეს ის მესიჯი, რომ როგორ გამოსწორდება ერთობლივი მუშაობით საერთო შედეგი.

მომავლის პერსპექტივა

ამ კვლევის მთავარი საკითხი იყო იმის დადგენა, თუ რა სირთულეებს შეიძლება წააწყდნენ საქართველოში არსებული კომპანიები, რომლებიც სპეციალიდებიან პროფესიულ სერვისებში, Management by Objective-ის დანერგვის პროცესში. ამ კვლევის მთავარი იდეა ის არის, რომ იგი უნდა იქცეს უფრო მსხვილი და ფართომასშტაბიანი კვლევის ერთ-ერთი ნაწილი. მომავლის პერსპექტივად აუცილებლად უნდა განხილულ იქნას კვლევა, რამდენად ეფექტურია MBO-ს გამოყენება კომპანიებში, რომლებიც სერვისს ქმნიან და აწვდიან საბოლოო მომხმარებლებს. სამომავლო კვლევა შესაძლებელი წარმოდგენილი იქნას 2 სხვადასხვა ეტაპად, რომლებიც ამავდროულად შეიძლება განხილული იყოს, როგორც ორი სხვადასხვა და ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი კვლევა:

1. პირველი ეტაპის დროს (ან პირველი კვლევის დროს) უნდა მოხდეს იმ კომპანიების დაკვირვება რომლებიც არ იყენებენ მენეჯმენტის რაიმე მიდგომას და, რა თქმა უნდა, აკმაყოფილებენ იმ კრიტერიუმს, რომ სპეციალიზებულნი არიან პროფესიულ სერვისებში. ამგვარი დაკვირვება საშუალებას მისცემთ მკვლევარებს, რომ შეისწავლონ კომპანიის მაჩვენებლები ისეთ მდგომარეობაში, როდესაც MBO-ს გამოყენება არ ხდება. ეს მაჩვენებლები შეილება იყოს როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური. ფინანსურ მაჩვენებლებში შედის კომპანიის მთლიანი დანახარჯები, კომპანიის მთლიანი შემოსავლები, თითოეული პროექტის მიხედვით მიღებული შემოსავალი/გაწეული ხარჯი, იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია თავის საქმიანობას პროექტულად აწარმოებს. არაფინანსურ მაჩვენებელს შესაძლოა მიეკუთვნოს, მაგალითად, პუნქტუალურობა, გარკვეული პროდუქტის, პროგრამის ცოდნა და სხვა. მას შემდეგ რაც დადგინდება კომპანიის მაჩვენებლები უნდა დაიგეგმოს როგორ დაინერგოს ამ კომპანიაში MBO. რა თქმა უნდა, გათვალისწინებული უნდა იყოს ის საკითხები, ანუ ის პრობლემები და თავისებურებები, თუ რა ახლავს MBO-ს დანერგვას, რაც მიმდინარე კვლევის დროს დადგინდა.
2. მეორე ეტაპად (ან მეორე კვლევად) განიხილება, რომ სატესტოდ დაინერგოს MBO ამ კომპანიაში და შესაფასდეს ხელახლა ის მაჩვენებლები, რომელიც შეფასდა MBO-ს დანერგვამდე. უნდა დადგინდეს რა გაუმჯობესდა, რა გაუარესდა (თუ გაუარესდა საერთოდ რაიმე), რა მიდგომა როგორ შეიცვალა. საერთო ჯამში, ამ მაჩვენებლების შედარებით მკვლევარი შეძლებს დასკვნის გამოტანას, თუ რამდენად ეფექტური გამოდგა MBO-ს დანერგვა. მნიშვნელოვანია, რომ შეირჩეს რამდენიმე კომპანია, ოდნავ განსვავებული პროფილებით, რომ შესაძლებელი იყოს დასკვნის განზოგადება.
3. კვლევის მესამე ეტაპად შეილება წარმოდგენილი იყოს რა გავლენას ახდენს ამ კომპანიებში ეფექტურად MBO-ს დანერგვა ზოგადად ქვეყნის ეკონომიკაზე. აღნიშნული საკითხი ძალზედ მნიშვნელოვანი და საინტერესოა. საერთოდ, მთელი კვლევის მთავარი აზრი და მნიშვნელობაც ესაა, ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობაზე თუ ახდენს გავლენას კომპანიებში MBO-ს დანერგვა. ამისთვის შესწავლილი უნდა იქნას ამ ტიპის კომპანიების, ანუ პროფესიულ სერვისებში

დასპეციალიზებული, როლი ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობაში. შემდეგ უნდა შეფასდეს MBO-ს დანერგვის შემდეგ ეს როლი როგორ შეიცვლა და საერთოდ აისახა თუ არა ქვეყნის კეთილდღეობაზე.

საერთო ჯამში, აღნიშნული კვლევის საფუძველზე, როგორც წარმოდგენილი იქნა შესაძლებელია ორი მნიშვნელოვანი და ერთმანეთზე დამოკიდებული კვლევის ჩატარება. პირველი კვლევის საფუძველზე შეფასდება MBO-ს ეფექტურობა. ხოლო მეორე კვლევის საფუძველზე შეფასდება MBO-ს დანერგვის შემდეგ სხვადასხვა ტიპის კომპანიაში რა შეიცვლა საქართველოს ეკონომიკაში, იყო თუ არა დადებითი სახის ცვლილებები.

ბიბლიოგრაფია

1. Harlez, Renaud de; Cadiat, Anne-Christine; Probert, Carly. 2015. *Management by Objectives for Your Organisation : Get the Best Out of Your Employees*. Namur [Belgium]: 50Minutes.com.
2. Murugesan, G., 2012, *Principles of Management*. Vol. First edition, New Delhi: Laxmi Publications.
3. Smithson, Nathaniel. Google's Organizational Structure & Organizational Culture (An Analysis). <http://panmore.com/google-organizational-structure-organizational-culture/> (13.02.2019)
4. Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian. 2009. *Research Methods for Business Students*. Lombarda, Italy: Rotolito.
5. ბიზნეს რეგისტრი, საქსტატი.
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/66/sakutrebis-formebis-mikhedvit>
(01.05.2019)
6. ბიზნეს რეგისტრი ორგანიზაციულ სამართლებრივი ფორმების მიხედვით, საქსტატი. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/67/organizatsiul-samartlebrivi-formebis-mikhedvit> (01.05.2019)
7. საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება საწარმოში, ERP ტიპის პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების გამოცდილება. საქსტატი.
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/105/sainformatsio-da-sakomunikatsio-tekhnologiebis-gamoqeneba-satsarmoebshi> (01.01.2017)
8. საწარმოთა სტატისტიკური გამოკვლევა, საქსტატი,
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/326/sacarmota-statistikuri-gamokvleva>
(19.04.2019)
9. Jaderberg, Ylva; Kristiansson, Emma. 2007. *Management by objective in the culture sector*. Bachelor Thesis, Goteborg Univesity.
10. Homem de Mello, Francisco S. 2016. CaseStudy: How Google does Performance Reviews. QultureRocks.

<https://static1.squarespace.com/static/55267b52e4b0410f3276af04/t/57619b6886db43eabc909c99/1466015827664/google.pdf>

11. Adam Haynes, Management by Objectives. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> (30.04.2019)
12. Ritu Raj, The Concept Of Management By Objectives. Rituinc. <http://rituinc.com/the-concept-of-management-by-objectives/> (24.10.2012)
13. Ravi Bains, Masterclass on Mission Statement from Gordon Moore, co-founder, Intel Corporation, Gtmhub. <https://gtmhub.com/blog/masterclass-mission-intel/> (14.09.2016)
14. Daniel Raymond, Deming's 14 Points and Quality Project Leadership, The Project Management Hut. <https://pmhut.com/demings-14-points-and-quality-project-leadership> (03.03.2010)
15. Thomas M. Thomson, Management by Objectives. Home. <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> (1998)
16. Olivia Labarre. Enterprise Resource Planning (ERP). Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp> (14.04.2019)
17. F. JOHN REH, Being a Fair Manager, The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/fairness-is-good-management-2275883> (17.10.2018)
18. <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>
19. The Mind Tools Content Team, SMART Goals. The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/effective-performance-review-tips-1918842> (16.05.2016)
20. The Mind Tools Content Team, Professional Services Organizations. Mind Tools. https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_52.htm
21. Carleton. Tips from a Financial Service's Insider: Procurement (#3 of 5). <https://carleton.ca/facts/2015/tips-from-a-financial-services-insider-procurement-3-of-5/> (29.06.2015)

22. M.T. Wroblewski. What Are Examples of Professional Service Firms?. Small Business. <https://smallbusiness.chron.com/examples-professional-service-firms-12368.html>
(10.12.2018)
23. Timothy Koller, What is Value Based Management. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management>
24. Free Management Book. McClelland's Human Motivation Theory <http://www.free-management-ebooks.com/news/mcclellands-human-motivation-theory/>
25. Joana Zambas. Why Motivation Is Important for Your Success and Happiness. Career Addict. <https://www.careeraddict.com/why-motivation-is-important-for-success-and-happiness> (10.03.2019)
26. Dina Gerdeman, Forget Cash. Here Are Better Ways to Motivate Employees. Harvard Business School Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/forget-cash-here-are-better-ways-to-motivate-employees> (28.01.2019)
27. Martha Lagace. How To Build a Fearless Organization. Harvard Business School Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/make-your-employees-psychologically-safe> (26.11.2018)
28. Chris Joseph, Examples of Business Goals & Objectives. Small Business. <https://smallbusiness.chron.com/examples-business-goals-objectives-4698.html>
(12.02.2019)
29. Lydia Dishman. 6 Achievable Business Goals Your Company Needs To Set Now For 2013. FastCompany. <https://www.fastcompany.com/3003820/6-achievable-business-goals-your-company-needs-set-now-2013> (12.11.12)
30. Michael D. Watkins. What is Organizational Culture and Why Should We Care?. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>
(15.05.2013)

დანართები

დანართი N1 ინტერვიუს კითხვები

კითხვები ინტერვიუერისა და კომპანიის შესახებ:

1. განსაზღვრეთ თქვენი როლი და პოზიცია;
2. აღწერეთ თქვენი ხედვით ორგანიზაციის კულტურა და საქმიანობის სფერო
3. როგორი ტიპის იერარქია არსებობს კომპანიაში (თანამშრომელთა რაოდენობა და დაქვემდებარების სახეები)
4. თანამშრომლების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღებაში როგორია

კითხვები MBO-ს შესახებ:

1. როგორ წარმოგიდგენიათ MBO-ს დანერგვა თქვენს კომპანიაში
2. რა მიზნებს დაისახავდით (objectives)
3. ვინ მიიღებდა მონაწილეობას objective-ების ჩამოყალიბებაში
4. როგორ გაზომავდით მიზნის შესრულებას
5. რა იქნებოდა გარანტი, რომ მიზნის შესრულების შეფასება იყო სამართლიანი
6. როგორი ტიპის feedback იქნებოდა ეფექტური
7. გაქვთ თუ არა გრძელვადიანი მიზნები
8. როგორ შეიძლება გაიზომოს კავშირი თანამშრომლის მიერ მიღწეულ მიზანსა და კომპანიის ეფექტურობის, ან შემოსავლის გაზრდასთან

დანართი N2 კითხვარი

MBO-ს დანერგვის საჭიროება	
კითხვარის მიზანია დადგინდეს როგორია ცნობადობა MBO-ს შესახებ და რამდენად და რა სტილით არიან მზად კომპანიები ამ მეთოდოლოგიის დანერგვისთვის	
კომპანიის სახელი:	
კითხვა 1.	კომპანიაში თანამშრომელთა რაოდენობა
	<ol style="list-style-type: none"> 1) 1-10 2) 11-25 3) 26-50 4) 51+
კითხვა 2.	კომპანიაში იერარქიის, დაქვემდებარების დონე
	<ol style="list-style-type: none"> 1) ორდონიანი დაქვემდებარება 2) სამდონიანი დაქვემდებარება 3) სხვა
კითხვა 3.	რამდენი წელია, რაც კომპანია არსებობს
	<ol style="list-style-type: none"> 1) 0-1 2) 2-3 3) 4+
კითხვა 4.	ამჟამად იყენებთ თუ არა მენეჯმენტის რაიმე კონკრეტულ მეთოდს
	<ol style="list-style-type: none"> 1) SMART Objectives 2) MBO 3) Fair Management 4) Value-Based Management 5) სხვა 6) არ ვიყენებ
კითხვა 5.	თუ არა, ასრულებთ კითხვარს - submit)
	<ol style="list-style-type: none"> 1) დიახ 2) არა
კითხვა 6.	გამოიყენებდით თუ არა ამ მეთოდოლოგიას თქვენს კომპანიაში
	<ol style="list-style-type: none"> 1) დიახ 2) არა 3) არ მაქვს პასუხი <p>ჩართავდით თუ არა თქვენს რიგით თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ანუ</p>
კითხვა 7.	Objective-ების შემუშავებაში
	<ol style="list-style-type: none"> 1) დიახ, სრულად გავითვალისწინებდი მათ მოთხოვნებს 2) ნაწილობრივ, მოვუსმენდი მათ მოთხოვნებს, მაგრამ გადაწყვეტილებას მიიღებდა მენეჯმენტი 3) არა, გადაწყვეტილებას დამოუკიდებლად მიიღებდა მენეჯმენტი
კითხვა 8.	გყავთ თუ არა კომპანიაში HR
	<ol style="list-style-type: none"> 1) დიახ 2) არა
კითხვა 9.	იღებენ თუ არა თანამშრომლები სისტემატურად კომპანიის მენეჯმენტისგან Feedback-ს?
	<ol style="list-style-type: none"> 1) დიახ 2) არა 3) ხანდახან, მაგრამ არა სისტემატურად

დანართი N3 კონფიდენციალურობის ფორმა

ინტერვიუში გამოკითხულ კომპანიათა კონფიდენციალურობის დაცვა

კვლევითი პროექტი	ბინესისა და ტექნოლოგიის უნივერსიტეტის მაგისტრატურის სტუდენტების კვლევითი პროექტი
გუნდი	თამარ წულაია, მარიამ ნადიბაიძე, ნინო გოგოლაძე
რესპოდენტი	კომპანიის დასახელება, რესპოდენტის სახელი, გვარი, პოზიცია
თარიღი	

ხელის მოწერით კვლევითი პროექტის გუნდი ადასტურებს, რომ:

1. მკვლევართა ჯგუფი ინფორმაციას იყენებს და აგროვებს კვლევითი პროექტის შესრულების მიზნით და არა პირადი მიზნებით.
2. კვლევის პროცესში ინტერვიუერისგან მიღებული ინფორმაცია გამოყენებული არ იქნება არსად, გარდა კვლევითი პროექტისა.
3. ინტერვიუერი იღებს შესრულებული კვლევით პროექტს, დასტურად იმისა, რომ მის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია არ იქნა გამოყენებული მისი სურვილების წინააღმდეგ.
4. ინტერვიუერი იღებს კონფიდენციალურობის დაცვის აღნიშნულ საბუთს.

სახელი, გვარი	ხელმოწერა
თამარ წულაია	
მარიამ ნადიბაიძე	
ნინო გოგოლაძე	